UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Autor
Nelson Esteban Ramirez Isaza
Jose Diego Rivera Montero
Yenny Ximena Ponguta Oviedo

Asesor de Orientación
PhD. Jorge Arturo Pineda Jaimes

Universidad Distrital Francisco José De Caldas
Especialización en Gerencia de la Construcción
Bogotá, Colombia
Mayo 2023

DEDICATORIA

A Dios por su amor incondicional de padre.
A Lina por ser mi compañera de vida y quien me alienta día a día.
A mi Hermana y Padre que desde el cielo me acompañan.
A mi Madre por su amor, compañía y esfuerzo.
A mi Hermano, Esposa e Hijo por sus consejos y apoyo en este proceso.

Nelson Esteban Ramirez Isaza

A mi madre por todo su apoyo, amor, sacrificio y enseñanza lo largo de mi vida.
A mi familia, mis sobrinos por su entendimiento apoyo incondicional.
A mis amigos que me motivan y se alegran por cada pequeño paso dado en esta vida.
A mi Dios, por ser mentor y guía en todos los caminos emprendidos.

Diego Rivera Montero.

A mis padres, gracias por su amor inquebrantable, paciencia y constante aliento. Su sacrificio y ejemplo de dedicación han sido el motor que me impulsa a alcanzar mis metas.
A mis hermanas, gracias por brindarme su apoyo incondicional.
Al sol que da luz a mi ser

Yenny Ximena Ponguta Oviedo.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios primero que todo por guiarnos hasta este punto de la vida, es El quien ha iluminado mi nuestro camino hasta alcanzar esta meta. A la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y todo su compendio de docentes y grupo administrativo por ser formadores de conocimiento, incitar a la investigación y a la transformación constate de sus estudiantes. Al grupo de docentes y colaboradores de la Especialización en Gerencia de la Construcción, quienes nos han formado en este proceso y dedicaron tiempo y esfuerzo para culminar con éxito esta formación académica. A la empresa Apia proyectos y soluciones SAS quienes nos proporcionaron tiempo y toda la información necesaria para desarrollar este trabajo de grado. A nuestras Familias quienes con amor y esperanza nos apoyaron en este proceso de formación, Agradecer a nuestros compañeros del presente trabajo y nuestros compañeros de especialización en gerencia de proyectos de la construcción, por su constante apoyo y trabajo en equipo.

CONTENIDO

1. RESUMEN 11
2. PALABRAS CLAVE 11
3. INTRODUCCIÓN 12
1. PLANTEAMIENTO DEL CASO DE ESTUDIO 13
2. OBJETIVOS 14
2.1 OBJETIVO GENERAL 14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
3. ALCANCES Y LIMITACIONES 15
4. MARCO TEÓRICO 16
4.1 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). HISTORIA Y DEFINICIÓN DE LA GESTION DE PROYECTOS. 16
4.2 PMBOK. (PROJECT MANAGEMENTE BODY OK KNOWLEDGE) 17
4.3 OPM3 18
4.3.1 DIMENSIONES EN OPM3 19
4.3.1.1 CONOCIMIENTO: 19
4.3.1.2 EVALUACIÓN: 19
4.3.1.3 MEJORA: 20
4.4 ESTÁNDARES DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) CON RESPECTO A OPM3. 20
4.5 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO 21
4.6 MODELO DE MADUREZ 23
4.6.1 ENFOQUES DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ 24
4.7 MEJORES PRÁCTICAS 24
4.7.1 PORTAFOLIO: 25
4.7.2 PROGRAMA: 26
4.7.3 PROYECTOS: 26
4.8 ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS (SMCI): 26
4.9 PROCESOS CLAVES DE LA METODOLOGÍA PMI 29
4.10 GRUPOS DE PROCESOS 30
4.11 ÁREAS DE CONOCIMIENTO. 31
4.12 PARAMETROS PARA LA MEDICIÓN DEL GRADO DE MADUREZ 33
4.12.1 BENEFICIOS 35
4.13 LITERATURA DISPONIBLE EN COLOMBIA 36
4. METODOLOGÍA 38
4.2 FASE 1 38
4.2.1 CLASIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN 38
4.2.1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA: APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS 39

4.2.1.2 QUIEN ES APIA: ... 39
4.2.1.3 MISION ... 39
4.2.1.4 VISION ... 39
4.2.1.5 ORGANIGRAMA ... 40
4.2.1.6 A QUE SE DEDICA LA EMPRESA APIA: ... 40
4.2.1.7 PRINCIPALES CLIENTES: ... 40
4.2.1.8 PRINCIPALES PROYECTOS LOS ÚLTIMOS AÑOS, DESARROLLADOS Y CONSTRUIDOS POR APIA. 41
4.2.1.9 MARCO GEOGRAFICO: ... 43
4.2.1.10 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN: ... 43
4.2.1.11 PERFIL DE LOS PARTICIPANTES Y ORGANIGRAMA. ... 44
4.2.1.12 DATOS DE LA EMPRESA ... 45
4.2.1.13 HISTORIA, ANTECEDENTES: ... 45
4.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA ... 46
4.2.3 POBLACION Y MUESTRA ... 47
4.2.4 PERFILES Y CARGOS DE LOS ENTREVISTADOS ... 47
4.3 FASE 2 REALIZAR LA EVALUACIÓN ... 49
4.3.1 ¿CÓMO REALIZAREMOS LA EVALUACIÓN? ... 49
4.3.2 FASE 2.1 ... 49
4.3.2.1 INVENTARIO DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. ... 49
4.3.3 FASE 2.2 ... 51
4.3.3.1 FASE 2.2.1 LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO VS GRUPOS DE PROCESOS. (MEJORES PRÁCTICAS DEL ESTÁNDAR PMBOK) ... 51
4.3.3.1.1 SELECCIÓN DE PREGUNTAS ... 51
4.3.3.2 FASE 2.2.2 HABILITADORES ORGANIZACIONALES-OE ... 56
4.3.3.2.1 SELECCIÓN DE LAS PREGUNTAS. ... 57
4.3.3.3 FASE 2.2.3 LOS ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS SMCI ... 60
4.4 FASE 3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA ... 62
4.4.1 CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS ... 62
4.5 FASE 4 DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ Y PLAN DE MEJORAS ... 64
4.5.1 PLAN DE MEJORAS ... 65
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS ... 66
5.1 FASE 1 ... 66
5.1.1 FASE 1.1 *INVENTARIO DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.* ... 66
5.1.2 FASE 2.2 LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO VS GRUPOS DE PROCESOS. (MEJORES PRÁCTICAS DEL ESTÁNDAR PMBOK). ... 67
5.1.2.1 FASE 2.2.1 MADUREZ POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO. ... 68
5.1.3 FASE 2.2.1 MADUREZ POR GRUPOS DE PROCESOS ... 73
5.1.4 FASE 2.2.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS HABILITADORES ORGANIZACIONES (OE). ... 75
5.1.5 FASE 2.2.2 MADUREZ POR HABILITADORES ORGANIZACIONES Y SUS DIVISIONES. ... 79

5.1.6 FASE 2.2.3 LOS ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS SMCI 80
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 83
6.1 FASE 3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA..... 83
6.1.1 MADUREZ POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO. 83
6.1.1.1 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO:..... 83
6.1.1.2 GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO:..... 84
6.1.1.3 GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO: 85
6.1.1.4 GESTIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO: 87
6.1.1.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO:..... 88
6.1.1.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO:..... 89
6.1.1.7 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO: 91
6.1.1.8 GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO: 92
6.1.1.9 GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO:..... 93
6.1.1.10 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO:..... 94
6.1.1.2 MADUREZ POR GRUPOS DE PROCESOS..... 97
6.1.1.2.1 INICIO: 97
6.1.1.2.2 PLANIFICACIÓN:..... 98
6.1.1.2.3 EJECUCIÓN:..... 99
6.1.1.2.4 MONITOREO Y CONTROL: 100
6.1.1.2.5 CIERRE:..... 101
6.1.2 ANALISIS DE RESULTADOS DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES (OE)..... 103
6.1.2.1 ANALISIS DE RESULTADOS HABILITADOR ORGANIZACIONAL, DIVISION CULTURA..... 103
6.1.2.2 ANALISIS DE RESULTADOS HABILITADOR ORGANIZACIONAL, DIVISION ESTRUCTURA. ... 105
6.1.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS HABILITADOR ORGANIZACIONAL, DIVISION DE RECURSO HUMANO. 107
6.1.2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS HABILITADOR ORGANIZACIONAL, DIVISION DE TECNOLOGIA. 109
6.1.2.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES DE LOS HABILITADORES ORGANIZACIONAL..... 111
6.1.3 FASE 3.3 ANÁLISIS DE RESULTADO LOS ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS SMCI ... 112
6.1.3.1 MADUREZ DE ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOY DOMINIOS..... 112
6.1.3.1.1 PROCESO DE MEJORA ESTANDARIZAR..... 112
6.1.3.1.2 PROCESO DE MEJORA MEDIR..... 117
6.1.3.1.3 PROCESO DE MEJORA CONTROLAR..... 121
6.1.3.1.4 PROCESO DE MEJORA DE PROCESOS MEJORAS..... 124
6.1.3.2 DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ POR ESTADO DE LAS MEJORAS DE PROCESOS 127
6.1.3.3 GRADO DE MADUREZ POR DOMINIO DE LOS ESTADO DE LAS MEJORAS DE PROCESOS..... 128
6.2 FASE 4 DIAGNOSTICO DEL GRADO DE MADUREZ Y PLAN DE MEJORAS..... 129
6.2.1 DIAGNOSTICO DEL GRADO DE MADUREZ 129
7. APORTES Y RECOMENDACIONES 131

7.1 FORMATOS. 131
7.2 INICIO. 133
7.3 PLANIFICACIÓN. 134
7.3.1 CREAR LA EDT: 134
7.3.2 PLANEAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: 135
7.3.3 RIESGOS: 135
7.3.4 PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: 135
7.3.5 EJECUCIÓN. 136
7.3.6 MONITOREO Y CONTROL. 136
7.3.7 VALIDAR EL ALCANCE: 137
7.3.8 CONTROL COSTOS: 137
7.3.9 CIERRE. 138
7.4 CREACIÓN DE OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO). 138
8. CONCLUSIONES. 142
9. BIBLIOGRAFIA 145
ANEXOS 147

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1Ciclo OPM3 Fuente: propia 20
Ilustración 2 Alineación Estándares PMI Fuente: Elaboración propia 21
Ilustración 3Relación costo tiempo en ciclo de vida del proyecto Elaboración: Resumen del PMBOK Guide 23
Ilustración 4 Relación en las mejores prácticas. Fuente: Adaptado de Mejores Prácticas-Tangibles de las Mejores Prácticas, de Villar, 2006 25
Ilustración 5Visión de la organización en Portafolios, Programas y Proyectos. Fuente: Adaptado OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI de Buchtik, L.,2009 26
Ilustración 6 Ciclo de vida del grupo de procesos. Fuente: Adaptado Ciclo de vida de proyectos de Abril, 2022. 28
Ilustración 7Grado de madurez. Fuente: Adaptado de Project Management Instituto, OPM3-Segunda Edición. PMI, 2008. 29
Ilustración 8Sistema de entrega de valor organizacional. Fuente: Elaboración Propia. 30
Ilustración 9 Proceso para la evaluación OPM3 Fuente: Elaboración propia. 33
Ilustración 10 Interrelación entre capacidades Fuente: Adaptado de OPM3 Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI. Buchtik, 2009. 34
Ilustración 11 Resumen de aplicación de metodología OPM3. Fuente: Adaptado de Introducción al Modelo de Madurez OPM3. PMQuality 2004 36
Ilustración 12 Fases de aplicación. Fuente: Elaboración propia. 38
Ilustración 13 Estructura organizacional entregada por la empresa Fuente: Elaboración propia. 40
IIlustración 14 Estructura organizacional de la empresa editado Fuente: Elaboración propia 44
Ilustración 15 Tamaño de muestra (fuente Feedbacknetworks, 2015) 46
Ilustración 16 Formato office forms Fuente: Elaboración propia. 55
Ilustración 17 Formulario a implementar Fuente: Elaboración propia 56
Ilustración 18 Gestión de la integración del proyecto Fuente: Elaboración propia. 84
Ilustración 19 Gestión del alcance del proyecto Fuente: Elaboración propia. 85
Ilustración 20 Gestión del cronograma del proyecto Fuente: Elaboración propia. 86
Ilustración 21 Gestión del costo del proyecto Fuente: Elaboración propia. 88
Ilustración 22 Gestión de la calidad del proyecto Fuente: Elaboración propia. 89
Ilustración 23 Gestión de los recursos humanos del proyecto Fuente: Elaboración propia. 90
Ilustración 24 Gestión de las comunicaciones del proyecto Fuente: Elaboración propia. 91
Ilustración 25 Gestión de las adquisiciones del proyecto Fuente: Elaboración propia. 92
Ilustración 26 Análisis de la gestión de los riesgos del proyecto Fuente: Elaboración propia. 93
Ilustración 27 Gestión de los riesgos del proyecto Fuente: Elaboración propia. 94
Ilustración 28 Gestión de los interesados del proyecto Fuente: Elaboración propia. 95
Ilustración 29 Porcentaje de grado de madurez por área de conocimiento Fuente: Elaboración propia. 96
Ilustración 30 Grafico de barras grupo de proceso de inicio Fuente: Elaboración propia. 97
Ilustración 31 Grafico de barras grupo de proceso de planificación Fuente: Elaboración propia. 98
Ilustración 32 Grafico de barras grupo de proceso de ejecución Fuente: Elaboración propia. 100
Ilustración 33 Grafico de barras grupo de proceso de monitoreo y control Fuente: Elaboración propia. 101
Ilustración 34 Grafico de barras grupo de proceso de cierre Fuente: Elaboración propia. 102
Ilustración 35 Grado de madurez para los grupos de procesos Fuente: Elaboración propia. 102
Ilustración 36 Grafico tipo radial de madurez por grupo de procesos Fuente: Elaboración propia. 103
Ilustración 37 División Cultura (OE) Fuente: Elaboración propia. 104
Ilustración 38 División Estructura (OE) Fuente: Elaboración propia. 106
Ilustración 39 División Estructura. (OE) Fuente: Elaboración propia. 107
Ilustración 40 División Recurso Humano. (OE) Fuente: Elaboración propia. 108
Ilustración 41 División Recurso Humano. (OE) Fuente: Elaboración propia. 109
Ilustración 42 División Tecnologia. (OE) Fuente: Elaboración propia. 110
Ilustración 43 División Tecnologia. (OE) Fuente: Elaboración propia. 111
Ilustración 44 Grado de madurez general, Habilitadores organizacionales Fuente: Elaboración propia. 111
Ilustración 45 Grado de madurez general, Habilitadores organizacionales. Grado de madurez en general es de 40% Fuente: Elaboración propia. 112

Ilustración 46 Preguntas proceso de mejora- Estandarizar Fuente: Elaboración propia. 113
Ilustración 47 Proceso de mejora- Estandarizar dominio de proyecto Fuente: Elaboración propia. 114
Ilustración 48 Proceso de mejora- Estandarizar dominio de programa Fuente: Elaboración propia. 115
Ilustración 49 Proceso de mejora- Estandarizar dominio de portafolio Fuente: Elaboración propia. 116
Ilustración 50 Síntesis proceso de mejora- Estandarizar Fuente: Elaboración propia. 116
Ilustración 51Preguntas proceso de mejora- Medir Fuente: Elaboración propia. 117
Ilustración 52 Proceso de mejora- Medir dominio de proyecto Fuente: Elaboración propia. 118
Ilustración 53 Proceso de mejora- Medir dominio de programa Fuente: Elaboración propia. 119
Ilustración 54 Proceso de mejora- Medir dominio de portafolio Fuente: Elaboración propia. 120
Ilustración 55 Síntesis proceso de mejora- Medir Fuente: Elaboración propia. 121
Ilustración 56 Preguntas proceso de mejora- Controlar Fuente: Elaboración propia. 121
Ilustración 57 Proceso de mejora- Controlar dominio de proyecto Fuente: Elaboración propia. 122
Ilustración 58 Proceso de mejora- Controlar dominio de programa Fuente: Elaboración propia. 123
Ilustración 59 Proceso de mejora- Controlar dominio de portafolio Fuente: Elaboración propia. 123
Ilustración 60 Síntesis proceso de mejora- Controlar Fuente: Elaboración propia. 124
Ilustración 61 Preguntas proceso de mejora- Mejoras Fuente: Elaboración propia. 124
Ilustración 62 Proceso de mejora- Mejoras dominio de proyecto Fuente: Elaboración propia. 125
Ilustración 63 Proceso de mejora- Mejoras dominio de programa Fuente: Elaboración propia. 126
Ilustración 64 Proceso de mejora- Mejoras dominio de portafolio Fuente: Elaboración propia. 126
Ilustración 65 Síntesis proceso de mejora- Mejoras Fuente: Elaboración propia. 127
Ilustración 66 Grado de madurez por estado de mejoras Fuente: Elaboración propia. 127
Ilustración 67 Grado de madurez por dominio de los estados de mejoras de procesos Fuente: Elaboración propia. 128
Ilustración 68 Plan de mejoras Fuente: Elaboración propia. 132
Ilustración 69 Porcentaje calificación de grado de madurez Fuente: Elaboración propia. 133
Ilustración 70 Trípode para alcanzar excelencia PMO. Fuente: Elaboración propia. 139
Ilustración 71 Software recomendados implementar Fuente: Adaptado de Indicadores Principales de Desempeño y Paneles Ejecutivos de Control para Portafolios, Programas y Proyectos Corporativos. Ambriz, R. 2004. 140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1Estados de las mejoras de procesos (SMCI) Fuente: Elaboración propia 27
Tabla 2 Grupo de procesos. Fuente: Elaboración Propia. 31
Tabla 3 Grupo de procesos Fuente: Adaptado de la gestión para iniciar un proyecto Abril, 2022. 32
Tabla 4 Experiencia de APIA proyectos y soluciones s.a.s Fuente: Elaboración propia. 43
Tabla 5 Datos generales APIA proyectos y soluciones S.A.S Fuente: Elaboración propia. 45
Tabla 6 Asignación de valores ecuación Fuente: Elaboración propia 47
Tabla 7 población y muestra Fuente: Elaboración propia 47
Tabla 8 Perfil del entrevistado Fuente: Elaboración propia 48
Tabla 9 Tamaño de la muestra de la organización Fuente: Elaboración propia 49
Tabla 10 Inventario de activos organizacionales Fuente: Elaboración propia. 50
Tabla 11 Preguntas del estándar para la Gestión de la integración del proyecto. Fuente: Elaboración propia. 52
Tabla 12 Información traslapada entre activo organizacional para gestión de procesos vs preguntas del estándar OPM3. Fuente: Elaboración propia 54
Tabla 13Preguntas definitivas a formular. Fuente: Elaboración propia 55
Tabla 14 Calificación para cada pregunta. Fuente: Elaboración propia 56
Tabla 15 Preguntas del estándar para las habilitadoras organizaciones Fuente: Elaboración propia. 58
Tabla 16 Preguntas del estándar para facilitadores organizacionales Fuente: Elaboración propia. 59
Tabla 17 Información preguntas seleccionadas para el SMCI Fuente: Elaboración propia 62
Con respecto a los criterios que se utilizarán para la evaluación de cada una de las preguntas y los formatos a utilizar, estos serán los mismos que se implementaron tanto en la gestión de la integración del proyecto y los habilitadores organizacionales-OE. Esto con el fin de lograr comparar resultados obtenidos y una

MAYOR UNIFORMIDAD. LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONTINÚAN SIENDO LAS MISMAS Y SE UTILIZA LA MISMA "TABLA18 (18) CALIFICACIÓN PARA CADA PREGUNTA." PARA ASIGNAR VALOR A LOS RESULTADOS OBTENIDOS. 62
TABLA 198 MODELO DE ANÁLISIS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 63
TABLA 19 20 GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS. FUENTE: ADAPTADO DE ANÁLISIS DEL GRADO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS. ESTUDIO DE CASO DEL SECTOR ENERGÉTICO EN COLOMBIA, DE DURAN, ARCE & OJEDA, 2013. 64
TABLA 2021 INVENTARIO DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 67
TABLA 22 GRADO DE MADUREZ POR ÁREA DE CONOCIMIENTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 68
TABLA 23 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 68
TABLA 24GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 69
TABLA 25 GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 69
TABLA 26 GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 70
TABLA 27 GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 70
TABLA 28 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 71
TABLA 29 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 71
TABLA 30 GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 72
TABLA 31 GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 72
TABLA 32 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 73
TABLA 33 MADUREZ POR GRUPOS DE PROCESOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 73
TABLA 34 GRUPO DE PROCESO DE INICIO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 73
TABLA 35GRUPO DE PROCESO DE EJECUCIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 74
TABLA 36 GRUPO DE PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 74
TABLA 37 GRUPO DE PROCESO DE CIERRE FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 74
TABLA 38 GRUPO DE PROCESO DE PLANIFICACIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 75
TABLA 39 FACILITADOR ORGANIZACIONAL-CULTURA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 76
TABLA 40FACILITADOR ORGANIZACIONAL-ESTRUCTURA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 76
TABLA 41 FACILITADOR ORGANIZACIONAL-RECURSOS HUMANOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 77
TABLA 42FACILITADOR ORGANIZACIONAL-TECNOLÓGICA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 77
TABLA 43 HABILITADOR ORGANIZACIONAL-CULTURA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 78
TABLA 44 HABILITADOR ORGANIZACIONAL-ESTRUCTURA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 78
TABLA 45 HABILITADOR ORGANIZACIONAL-RECURSOS HUMANOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 78
TABLA 46 HABILITADOR ORGANIZACIONAL- TECNOLOGÍA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 79
TABLA 47 DIAGNOSTICO DEL GRADO DE MADUREZ HABILITADOR ORGANIZACIONAL FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 79
TABLA 48 GRADO DE MADUREZ POR ESTADO DE MEJORA DE PROCESO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 80
TABLA 49 GRADO DE MADUREZ POR DOMINIO DE LOS ESTADOS DE MEJORAS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 80
TABLA 50 PROCESO DE MEJORA ESTANDARIZAR FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 81
TABLA 51 PROCESO DE MEJORA MEDIR FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 81
TABLA 52 PROCESO DE MEJORA CONTROLAR FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 82
TABLA 53 PROCESO DE MEJORA MEJORAS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 82
TABLA 54 GRADO DE MADUREZ POR ÁREA DE CONOCIMIENTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 96
TABLA 55 HABILITADORES ORGANIZACIONALES – CULTURAL FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 105

1. RESUMEN

Se pretende implementar el Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos en la organización APIA proyectos y soluciones SAS. partiendo de la necesidad de analizar todos y cada uno de los componentes intrínsecos de la organización en el área y como está ha llevado sus procesos en la gestión de proyectos. Partiendo de premisas antes estudiadas por los expertos en el área y que nos permitan analizar a grandes rasgos: (i) La Estandarización, como un proceso de ajuste o de adaptación de características; (ii) Medible, como la posibilidad de ponderar los procesos en la organización; (iii) Control, como el análisis de hasta qué punto son controlables y administrados los procesos; (iv)Mejoramiento, que tanto la organización propende por acrecentar mejoras en los procesos. Lo precedente usando las herramientas del Project Management Instituto (PMI) y/o Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3), para un continuo proceso de análisis en la organización. El anterior proceso nos permite analizar cómo la organización está empleando sus procesos de gestión y por ende determinar indicadores de mejoramiento que lleven a la compañía a realizar correcciones en sus procesos, para generar mayores beneficios en la gestión de los proyectos, disminuir los riesgos de pérdida por la mala gestión de los mismos y así generar un valor a la organización. Partiendo del hecho fundamental, que la adecuada gestión de los proyectos, nos permite evidenciar el éxito o fracaso de los mismos, y como un idóneo proceso propende por la solución a problemas cotidianos que se presentan en la gestión de los proyectos.

2. PALABRAS CLAVE

- Modelo de madurez.
- Gestión de proyectos.
- OPM3.
- PMBOK 6 edición.
- Indicadores.
- Implementación.

3. INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos efectiva es fundamental en un empresa u organización si esta desea el éxito, en especial en el campo de la construcción y obras civiles, en este contexto el Project Management Instituto (PMI) ha creado un modelo o guía denominado OPM3 que permite evaluar la madurez de la gestión de proyectos en organizaciones. En esta instancia, nos concentraremos en examinar la madurez de la gestión de proyectos de la empresa APIA Proyectos y Soluciones SAS, dedica al desarrollo de caminos vías, acueductos y alcantarillados en todo el país y que actualmente cuenta con más de tres proyectos activos en el campo de obras civiles.

Para el desarrollo de este documento es indispensable comprender mejor la naturaleza de la organización y los procesos establecidos para estudiar su crecimiento. Con esto en mente, queremos identificar áreas en las que podamos mejorar e implementar prácticas de gestión adicionales que permitan la optimización de procesos y proporcionen un valor significativo a la gestión de proyectos para la organización. Por lo tanto, es ideal implementar un modelo de madurez que permita evaluar el desempeño e identificar indicadores de mejora que impulsen a la empresa a realizar cambios en sus procesos y generar mayores beneficios para la gestión de proyectos, con el fin de agregar valor a la organización.

Por medio de entrevistas al personal administrativo identificaremos los activos organizacionales que se comparar con las áreas de conocimiento, grupos de procesos, habilitadores organizacionales y los estados de las mejoras de procesos propuestos en el PMBOK; con el fin de obtener las preguntas que se efectuaran a los perfiles de entrevistados seleccionados. Realizar un análisis exhaustivo de la información obtenida brindara indicadores de madurez de la gestión de proyectos en APIA Proyectos y Soluciones SAS que nos permitirá identificar áreas de mejora y establecer acciones correctivas que favorezcan el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En conclusión, nuestro objetivo es evaluar, recomendar y determinar de manera integral las mejores prácticas de gestión de proyectos para la organización, lo que resulta en mejoras significativas tanto en el rendimiento como en el crecimiento del negocio, aumentando así la productividad y el crecimiento empresarial.

1. PLANTEAMIENTO DEL CASO DE ESTUDIO

Las empresas Nacionales con enfoque en construcción de obras civiles carecen de procedimientos para realizar procesos de gestión de proyectos, generalmente las empresas y todo el sector de la construcción está regido en nuestro país por la Ley 400 de 1997, de la cual surge la NSR – 10 (Norma Sismo Resistente de 2010) donde nos indicar las normas y reglamente para la el diseño, construcción, procedimientos, leyes y obligaciones de los constructores para realizar proyectos u obras civiles, pero no se enfoca en la gestión de proyectos o dirección de estas empresas. Por lo cual la mayoría de constructores debe acudir a literatura. Normas, o instituciones en su mayoría internacionales para sentar sus bases y procesos administrativos para la correcta gestión, dirección y gerencia de proyectos, o también proceden aplicar procesos de gestión enfocados a otras ramas muy diferente a la gestión de proyectos de la construcción.
Actualmente, existentes diferentes modelos o guías para medir la gestión en las empresas como se mencionaba anteriormente, pero teniendo en cuenta que actualmente nos enfocamos en el PMI® en la realización de la presente especialización vamos a guiarnos para la medición de la madurez en la empresa APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS. Con la OPM3. (Organizationnal Project Management Maturity Model) Basados que actualmente a nivel mundial en la guía de madurez para la gestión de proyectos (PMBOK) más reconocida a nivel mundial. La cual nos permitirá mejorar las prácticas en la orientación de los proyectos, con el fin de seguir un paso a paso representado en unos procesos donde nos mencionan los conceptos y capacidades, resultados e indicaciones sobre el desempeño de las organizaciones.

Por lo cual el presente trabajo de grado pretende valorar el Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos en la organización APIA PROYECTO Y SOLUCIONES SAS, con el fin de determinar indicadores de mejoramiento que lleven a la compañía a realizar correcciones en la gestión de sus procesos. Lo anterior aplicando la metodología del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3). La presente metodología nos permitirá las necesidades a realizar una investigación de la teoría, metodóloga, prácticas y producción existente sobra la empresa APIA, para revelar el estado de madurez sobre la gestión de proyecto de acuerdo a lo anteriormente mencionado.

Con la presente implementación del modelo madurez sobre la empresa APIA, buscaremos aportar las estrategias y mejoras de las prácticas de la organización para optimizar las capacidades, técnicas, pasos y procesos internos, que los lleven a consolidar un proceso de gestión claro y que obtenga los mejores resultados en la gestión y dirección de proyectos futuros de la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el grado de madurez en la gestión de proyectos de una empresa constructora.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el tipo de Organización, para implementar los procesos adecuados en el diagnóstico del grado de madurez de la compañía.
- Proponer una alternativa de gestión de proyectos en la organización, para buscar optimización de procesos y mayores beneficios en la gestión de proyectos.
- Determinar indicadores de mejoramiento, que generen valor en la organización.

3. ALCANCES Y LIMITACIONES

En un mundo tan globalizado la competencia entre empresas en la rama de la construcción se vuelve cada vez más compleja tanto por la calidad, como a su vez lo exigentes que se vuelven las empresas con sus productos terminados, donde cada vez se enfatizan con grandes características de innovación y de calidad, con nuevos atractivos en ámbitos de diseños, costo y construcción, con el fin de lograr mejores ventas y por ende mayores utilidades. De igual manera surgen cada vez más empresas y emprendimientos novedosos que traen consigo mismo nuevas tecnologías y metodologías de construcción que las vuelve muy innovadoras y competitivas con empresas que ya son longevas en el mercado pero que constantemente se acoplan a los cambios que el sector y el mundo va requiriendo, con tecnologías limpias y aprovechando la reutilización material y materias primas. de acuerdo a las demandas de los diferentes países.

Ya no solo las empresas deben competir con proyectos en su entorno o país de origen, hoy en día es mucho más fácil acoplarse a mercados internacionales donde también pueden desarrollar y participar por proyectos de mediana o gran envergadura. Para lo cual deben estar muy establecidas y conformadas las empresas con procesos claros y serios en cada uno de sus áreas y procedimientos de construcción, deben estar acreditadas tanto para lo nacional como para los mecanismos de regulación internacional con entidades serias y de gran aglomeración a nivel mundial, como por el ejemplo el Project Management Instituto (PMI).

El cual es un instituto americano ubicado en la ciudad de Filadelfia, Pensilvania de Estados Unidos el cual se fundó en 1969 con más de 40 voluntarios y en la década de los 70 salió su primer capítulo sobre la gerencia y administración de empresas hoy en día es el instituto más grande ya que llega a más de 100 países con más de 500.000 afiliados en todo el mundo, el instituto PMI. Esta constituido como una compañía sin ánimo de lucro y sus principales objetivos en formular estándares profesionales en la gestión de proyectos, desarrollando programas de certificación es estos estándares. Sobre los años 90 sacan su primera Guía PMBOK, hoy en día ya se encuentran en la séptima edición.

Aparte del PMI, existentes otras empresas certificadoras a nivel mundial como las normas ISO 21500 y sus demás versiones.

Para medir la madurez de Gestión de proyectos de las empresas el PMI, tiene una guía o modelo llamado OPM3 que permite evaluar la gestión actual y procesos de las empresas respecto a las prácticas y procesos propuestos por el PMI. Nosotros realizaremos la Madurez de gestión de proyecto con base en la empresa APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS, que en la actualidad cuenta con más de 3 proyecto activos en desarrollo de obras civiles en la rama horizontal, como los son vías terciarias, acueductos y alcantarillados, a nivel Nacional de país, La cual tiene procesos internos de para la gestión y administración de obras civiles, siendo esta empresa ideal para realizar el modelo de Madurez con el fin de determinar indicadores de mejoramiento que lleven a la compañía a realizar correcciones en sus procesos para generar mayores beneficios en la gestión de los proyectos, disminuir los riesgos de pérdida por la mala gestión de los mismos y así generar un valor a la organización. Partiendo del hecho fundamental, que la adecuada gestión de los proyectos nos permite evidenciar el éxito o fracaso de los mismos, y como un idóneo proceso propende por la solución a problemas cotidianos que se presentan en la gestión de los proyectos.

4. MARCO TEÓRICO

A medida que la sociedad avanzaba desde inicios, tuvo grandes retos, tanto como en su desarrollo cultural, como el tecnológico, industrial, financiero, etc. cada vez que avanzaban tenían nuevos desafíos, retos entre su grupo de personas, compañías o empresas, donde fueron apareciendo nuevos retos, dentro de estas con el fin de cumplir con sus objetivos, para lograr cumplir estas metas u objetivos las organizaciones o las personas tuvieron organizarse de acuerdo a sus talentos y virtudes formando unos grupos de procesos de acuerdo a las áreas de conocimiento de cada persona donde esta se desarrollaban mejor, de donde podemos decir que nació una administración de proyectos.

La administración de procesos y proyectos surgió a medida que el hombre fue evolucionando y avanzando en sus conocimientos de acuerdo a sus necesidades, y hoy en día existentes muchas empresas, métodos, guías para la administración de empresas o Project management, con altos estándares internacionales que ayudan a las empresas en ser más eficaces en sus procesos, para mejorar en todo ámbito, calidad de producto, calidad de trabajo, optimización de recursos, etc.

Seguidamente en el presente documento vamos hablando de unos procesos muy conocidos a nivel mundial que ayudan a la administración de proyectos hoy en día como lo son PMI, Project Management Instituto. PMBOK, Project Management Instituto, también en la guía para los modelos de madurez de los proyectos OPM3, esta última también conocida como las mejores prácticas para el desarrollo proyectos.

4.1 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). HISTORIA Y DEFINICIÓN DE LA GESTION DE PROYECTOS.

El PMI hoy en día es una organización mundial con más de 50 años de experiencia, y su objetivo principal es la estandarización de procesos en la dirección de proyecto, mediante programas educativos, certificando profesionales de estas áreas, también el PMI, tiene como objetivos contribuir en la calidad de la dirección de proyectos y la profesionalidad de quienes se ocupan de esta área, tiene como un segundo objetico la estandarización de nivel global de guías y prácticas, en la administración de proyectos, también otro objetivo es estimular A la comunidad para el intercambio de ideas, soluciones, problemáticas en la gestión y dirección de proyectos.

El PMI es una organización sin ánimo de lucro. Fundada en Estados Unidos en el año 1969 por aproximadamente 40 voluntarios, La oficina central se encuentra en la localidad de Newtown Square, en la periferia de Filadelfia - Pensilvania, Desde principios de 2011, es uno de las instituciones lideres en la gestión y dirección de proyecto, hoy en día estar integrada cerca de

650.000 miembros en más de 200 países, En la década de los 70 se realizó el primer capítulo, lo que permitió realizar fuera de USA el primer seminario.. En la década de los 80 se realizó la primera evaluación para la certificación PMP (siglas en inglés de profesional en gestión de proyectos); A principios de los 90 se publicó su primera edición de la Guía PMBOK, la cual es eje fundamental e investigación de la organización la cual se convirtió en un pilar básico para la gestión y dirección de proyectos. En los años 2000, el PMI estaba integrado por alrededor 40.000 personas en calidad de miembros activos, 10.000 PMP certificados. Actualmente la Guía PMBOK, ya se encuentra en su séptima edición, donde esta última se enfoca más en los desafíos del hoy en día puesto que el mercado ha sufrido grandes cambios debido a la tecnología emergente llevando a los profesionales a evolucionar, por lo cual la guía ha sido adaptada para estos retos o desafíos de la sociedad, y siendo unos de los objeticos principales de la guía PMBOK. Es que las empresas llevan a cabo una multitud de acciones para desarrollar las ideas de negocio y alcanzar las metas previstas, de acuerdo a esto, podemos decir que los proyectos con el conjunto de estas tareas organizadas y ejecutadas de manera eficiente.

4.2 PMBOK. (PROJECT MANAGEMENTE BODY OK KNOWLEDGE)

Como ya se había mencionado anteriormente la guía PMBOK fue publicada en su primera edición en el año 1987, por el PMI. Siendo el resultado de las investigaciones y conocimientos adquiridos por los miembros de ese entonces del PMI, como base fundamental para esta primera edición se tomó las investigaciones propias y del trabajo publicado en 1983 por “Reporte fina del comité de ética, estándares y acreditación de PMI. Luego de esta primera edición pasaron 13 años más para que surgiera una segunda edición, puesto que esta surgió en el año 2000, la tercera Guía PMBOK, fue publicada en 2004, con cambios notables en diferencia a las ediciones anteriores, posteriormente llego la edición número 4 (#4), en el año 2009. En el año 2013 fue publicada la edición #5, El 6 de septiembre de 2017 se publicó la versión 6 de la guía del PMBOK. La séptima edición y ultima que existe actualmente se publicó en agosto 01 de 2021.

La guía PMBOK que al traducirla al español es la GUIA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA GESTION DE PROYECTOS; Es fundamentalmente la guía con fundamentos serios para las buenas prácticas en la gestión de proyectos, la cual trata de referir o guiar los conocimientos y practicas aplicables a la mayoría de los proyectos, lo cual implica que haya un acuerdo general para la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que pueden aumentar las posibilidades de éxito en los diferentes proyectos. El PMBOK o las guías implican que debemos seguir unos parámetros y procesos donde todos los proyectos que vayan a seguir esta metodología los debemos adaptarlos a esta, y de la mejor manera posible de acuerdo a la experiencia en el manejo de estas por parte del director de proyectos o persona encargada dentro de la organización en la gestión de proyectos, vale recalcar que a guía está destinada como guía para cualquier tipo de proyecto.

4.3 OPM3

En las crecientes preocupaciones globales, producto de la inflación excesiva, una incontrolable fluctuación de los mercados bursátiles, los rezagos de una crisis económica producto de la COVID 19, los actuales problemas civiles y geopolíticos entre diversos países, entre otras situaciones, nos enfrentan a diario a grandes retos en todo aspecto.
En Colombia en particular, encontramos un paisaje de incertidumbre por los cambios abruptos en el contexto nacional por diversas reformas tributarias, que nos enfrentan a un medio en el cual como profesionales debemos velar por planificar y ejecutar proyectos desde una perspectiva que tenga en cuenta la mayor cantidad de aspectos para evitar situaciones que pongan en riesgo las compañías y el éxito de los proyectos. Por lo anterior, nos vemos en la ardua tarea de implementar metodologías exitosas a nivel global, en pro de mejorar las condiciones de competitividad en el mercado, controlar la mayor cantidad de situaciones presentes, procurar por una mejora continua, para así desarrollar proyectos exitosos.
En el quehacer organizacional los entregables (productos o servicios finales), deben estar relacionados directamente a las operaciones organizacionales, y dichas operaciones están compuestas por procesos y subprocesos que trabajan entre sí. Desde una visión prospectiva al futuro, para cumplir con los objetivos organizacionales, debemos de diseñar dichos entregables en una mira de mejora y soporte para las operaciones de la organización.
En este punto y desde una perspectiva empresarial, es válido anotar que gran parte de los proyectos empresariales que no tienen un éxito rotundo es a causa de una inadecuada definición y gestión de los requisitos funcionales. El Project Management Instituto (PMI), en sus buenas y adecuadas prácticas, nos recomienda una recopilación adecuada de requisitos, lo anterior como un proceso de recopilación y caracterización de información de las necesidades del cliente, del negocio, del producto, de la organización y de los diferentes interesados del proyecto, aunado a que dichos requisitos deben de garantizar la constante mejora de los procesos inmersos en las operaciones de la organización. Al tener la trazabilidad adecuada de dichos requisitos, en una posible matriz será posible cuantificarlos y cualificarlos, lo que nos permite ir catalogando y verificando que dichas necesidades sean cumplidas. Aunado a lo anterior es pertinente precisar que cumplir con dichos requisitos es un indicador exitoso para cumplir con la calidad de los entregables.
La estrategia organizacional consiste en el análisis de diversos factores ante la toma decisiones y como dicho análisis serán diseñadas e implementadas en pro de alcanzar los objetivos de la organización. “Una de las estrategias frecuentes en los programas de desarrollo organizacional, es la que se basa en lo que los científicos del comportamiento describen *acción para investigar un modelo*, que necesariamente es implementada por un consultor con la capacidad de dar solución en la organización. Esto implica la imperante necesidad de una extensa colaboración entre un consultor como agente del cambio y el cliente, para la recopilación de datos, la discusión de los mismos y una buena planeación.” (Pinto, 2012). En la medida de que como profesionales logremos crear un sincretismo y alineación entre los requisitos, las operaciones y las estrategias organizacionales se acrecentaran debidamente los activos de la organización, por el éxito de los proyectos y la generación de valor reputacional a la compañía.

4.3.1 DIMENSIONES EN OPM3

Desde una perspectiva generalizada y buscando siempre el desarrollo de proyectos exitosos, vale la pena precisar que el OPM3 no está diseñado para formular y/o resolver a la compañía preguntas frecuentes tales como: ¿Qué mejoras debemos hacer en la compañía? o ¿Cómo debemos hacer dichas mejoras?, toda vez que el espectro del modelo es mucho más amplio y holístico y se puede caer en la comodidad de aplicar metodologías que automaticen procesos, pero que no creen en la compañía un valor de mejora constante. Por lo anterior, la metodología ofrece un punto de partida, para poder estudiar las diferentes áreas de la organización, buscando un autoanálisis de la información, que posteriormente nos lleve a una autoevaluación, a fin de que como organización podamos tomar decisiones siempre informadas y que en el espectro de las mismas estas sean en pro de construir valor organizacional.
Dentro del proceso de la metodología se destacan a grandes rasgos (3) dimensiones generales interrelacionadas entre sí, que nos pueden llevar al paso a paso generalizado del modelo y entre los que se encuentran:

4.3.1.1 CONOCIMIENTO:

Este momento es imperante, ya que se adquieren los conocimientos que describe la gestión organizacional de proyectos a manera generalizada y en el caso puntual de la compañía objeto de estudio, para lo cual se debe de disponer de la tecnología, de capacidades técnicas y habilidades del personal, con los conocimientos adecuados para el análisis de la información. Para lo cual: (i) Se describe la gestión organizacional de los proyectos, su madurez y la importancia del proceso todo esto en un espectro general de la metodología; (ii) Conocer el estado actual de los procesos de la organización y la cultura organizativa de la compañía. (iii) Se puntualizan las mejores prácticas en gestión de proyectos organizacional y las capacidades que las componen. Este nivel es específico de la organización de estudio, que analiza las mejores prácticas de la compañía en temas de cultura, tecnología, estructura y recursos humanos de la organización.

4.3.1.2 EVALUACIÓN:

En este paso se debe de realizar la evaluación del grado de madurez en gestión de proyectos de la organización objeto de estudio. El grupo de evaluadores debe de presentar los métodos, procesos y procedimientos que a su juicio sean determinantes para realizar la autoevaluación del grado de madurez, lo anterior en una comparación con la metodología. El proceso a seguir es: (i) Mejores prácticas reconocidas por la metodología. (ii) Evidencia de lo que sucede en la organización. (iii) Conducción de la evaluación. (iv) Ayuda a determinar fortalezas y debilidades. Lo anterior nos permite determinar una línea base del rendimiento del negocio.

4.3.1.3 MEJORA:

En este proceso se nos emiten una serie de alternativas para impeler de un estado actual a un estado superior de madurez en la gestión organizacional. Por medio de: (i) Un análisis para identificar los Procesos y Capacidades. (ii) la creación de un Plan Iterativo para implementar las mejoras, procesos, procedimientos identificados y emite la lista de capacidades que aún no se han desarrollado en la compañía, con su respectivo plan de acción para priorizarlas para planes de mejora. (iii) Revisión del rendimiento actual con sus ajustes.
Lo anterior nos permite construir plan para la mejora del negocio.
Aunado a lo anterior, se presenta un gráfico que nos permite sintetizar y analizar el ciclo del OPM3 o sus dimensiones.

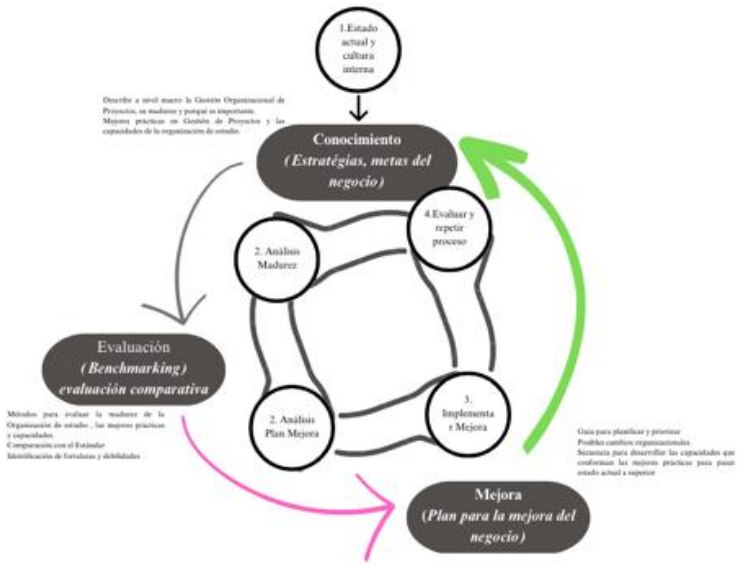


Ilustración 1Ciclo OPM3
Fuente: propia

4.4 ESTÁNDARES DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) CON RESPECTO A OPM3.

Es pertinente y viable contextualizar el nivel en el que nos encontramos, frente a los marcos de referencia mundial en el área de Gestión de Proyectos Vs El grado de Madurez. Por lo anterior es válido precisar algunos conceptos entre los que se encuentran:

Estándar: Documento formal que incluye recomendaciones y requerimientos, con sus respectivas características a fin de un uso indiscriminado del mismo, lo anterior aprobado por entes y organizaciones expertas a nivel mundial.
Metodología: “Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizados por quienes trabajan en una disciplina” (PMBOK, edición 2008). Ahora bien, en términos de madurez el beneficio del uso de una metodología nos “Posibilita nuestra adaptación a las condiciones cambiantes y restrictivas del mercado de una forma tanto eficaz como rápida, al trabajar todos dentro de los mismos parámetros (El grado de madurez)” (Ocaña, 2013).
Mejores Prácticas: “Es una forma óptima y reconocida por la industria de alcanzar una meta u objetivo definido” (Ambriz, 2004). A juicio de expertos son métodos con resultados efectivos y eficientes frente a otros parámetros en circunstancias específicas.
Como vemos en la gráfica a continuación y analizando el Instituto Project Management (PMI) en sus buenas y adecuadas prácticas, se puede aducir que el mismo, con el pasar de los años ha desarrollado una alineación imperante entre sus diversos estándares, en pro a desarrollar proyectos exitosos.

Ilustración 2 Alineación Estándares PMI
Fuente: Elaboración propia

4.5 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

Teniendo en cuenta lo anterior y en busca de contextualizar en los fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo de este documento se define lo que es un ciclo de vida de proyecto el cual se entiende como “una serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización” (PMBOK, edición 2015), son los directores del proyecto u organizaciones quienes para facilitar la gestión del proyecto determinan las fases que lo van a componer, como se va a relacionar cada una de ellas y como se va a ejecutar, con el fin de identificar los pasos a seguir para una correcta ejecución del proyecto.
Muchas organizaciones debido a políticas internas y organizativas tienden a usar un ciclo de vida estandarizado en cada uno de los proyectos que desarrollan, mientras otras permiten que el equipo sea el que adapte este conjunto de etapas de manera que sea más sencillo su

comprensión y ejecución, y aunque es cierto que no existe un estándar que rija todas las organizaciones es imperativo que dentro de la definición del ciclo de vida se precisen para cada una de las fases, los objetivos y entregables en donde se dé cuenta de las tareas a realizar, se identifiquen los requisitos para cada tarea, como se implementaran, si es necesario capacitar al personal, entre otras; también será necesario establecer los hitos del proyecto, estos van a permitir medir los avances y evaluar el cumplimiento de objetivos y entregables; teniendo identificado los hitos será necesario determinar cómo se va verificar y aprobar cada una de las fases, las variables a tener en cuenta para revisar y evaluar cada uno de los entregables y cuáles son los estándares para aprobar un tarea e iniciar la siguiente fase; finalmente es necesario identificar el personal involucrado, es decir hacer la correcta gestión de recursos humanos para cada una de las tareas.

Estas tareas se pueden organizar en fases organizadas según el PMBOK edición 6 en grupos de procesos que se definen de la siguiente manera: (i) Inicio, es en donde se llega a un definición del proyecto, junto al cliente se busca definir cuestiones como los objetivos, alcance, se hace un estudio de la viabilidad del mismo para establecer coste estimado de la obra, se realiza un estudio de las partes interesadas en donde además se determina a quien afecta el proyecto y necesidades a suplir, por lo general en las metodologías PMI el acta de constitución se resumen los requerimientos.
(ii) Planificación, en esta etapa se determina que es lo que se va a hacer y cómo se va a ejecutar, se establece una hoja de ruta detallada, que cumple la función de guía en el proyecto por lo que es fundamental la precisión en estrategia seleccionada para la ejecución del proyecto pues de ella depende su éxito, se desarrolla en mayor nivel el alcance y los planes financieros, de recursos, de calidad, de riesgos, de aceptación, de comunicación y de adquisiciones.
(iii) Ejecución, Es convertir en acción todo lo planificado por lo que se empieza a dirigir y administrar los recursos con el fin de lograr la entrega del proyecto, en esta fase se llevan a cabo las actividades de acuerdo al plan consignado.
(iv) Monitoreo y control esta fase se adelanta paralelamente a la ejecución del proyecto se debe realizar un seguimiento y supervisión del desempeño con el fin de garantizar que se esté cumpliendo el plan de acción establecido, se comparan costos, cronograma y calidad en cuanto a la información existente entre lo planificados con lo real por ello se debe asegurar la correcta recopilación de información con el fin de ser efectivo. El objetivo de hacer estas evaluaciones es identificar si se está cumpliendo con lo planificado y de ser el caso contrario, que se encuentre algún problema se logre establecer a tiempo planes de control, mejora o cambios.
(v) Cierre, es la fase final del proyecto y en esta aun que se finalizan las actividades que se estaban desarrollado, se debe realizar una entrega formal de los productos o servicios terminado en donde el cliente da su visto bueno de la entrega y en esta fase se realiza una última reunión en la que analiza el rendimiento del proyecto, oportunidades de mejora en proyectos futuros, se hace entrega de la documentación de cierre en el que se concluyen actividades, acuerdos con proveedores, contratos.
Estas fases del ciclo de vida del proyecto son las explicadas en la guía PMBOK edición 6. Otra característica de la estructura que generalmente se presenta en los ciclos de vida del proyecto es el comportamiento de los costos a lo largo de las fases, identificándose que los costos, aunque en el inicio son bajos, alcanzan un nivel máximo en fases intermedias curva que vuelve a decrecer en las fases finales para explicar mejor esta información se presenta la gráfica a continuación. En cuanto al nivel de incertidumbre es más alto en el inicio del proyecto y a medida que se avanza en su ejecución este disminuye, de la misma manera funciona el poder de los interesados sin embargo el costo de los cambios que se realicen en el proyecto se comporta de manera contraria, es decir que estos aumentan en el tiempo.

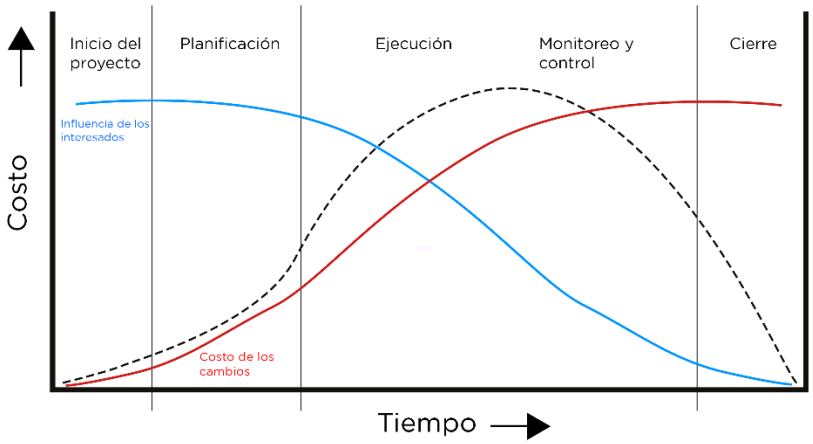


Ilustración 3Relación costo tiempo en ciclo de vida del proyecto
Elaboración: Resumen del PMBOK Guide

En base a la información anterior es fundamental diferenciar los ciclos de vida con los grupos de proceso, estos últimos son definidos como categorías funcionales, es decir son todos aquellos procesos o actividades que se realizan con el fin de cumplir las especificaciones de un proyecto, en el punto anterior se describen las 5 fases que define en PMBOK.

4.6 MODELO DE MADUREZ

Un modelo de madurez de una organización se entiende como el nivel al cual una organización especifica desarrolla adecuadamente sus procesos de gestión y gerencia de proyectos. Para lo cual El Project Management Instituto (PMI), instaura el OPM (Organizational Project Management) como un concepto empresarial de gerencia de proyectos basado en un sincretismo entre la gerencia y los programas, proyectos y portafolios con la finalidad de alcanzar los objetivos y/o metas estratégicas de la organización. Por lo anterior en el contexto Norte Americano, nace en el 2003 el OPM3, como una necesidad imperante de buscar una evaluación en la gestión de proyectos de las organizaciones para la dirección de proyectos, programas y portafolios y "así efectuar los siguientes pasos a realizar para poder alcanzar la excelencia en dirección de proyectos." (Ambriz, R. 2004).
El OPM3 Organizational Project Management Maturity Model es "Un estándar y herramientas desarrollado por Project Management Instituto (PMI) para darle a las organizaciones una forma de entender la gestión de proyectos, programas y portafolios a nivel de la organización, y poder medir su madurez en relación a un conjunto de Mejores Prácticas aceptadas y probadas globalmente." (Buchtik , 2009). Dichas mejores prácticas es una manera objetiva o forma óptima de conseguir una meta.
Actualmente se han desarrollado (3) versiones del OPM3, la última publicada en el 2013. Todas buscando una mejora constante en su desarrollo, buscando ser adaptativa a cualquier organización. Se pueden describir algunos beneficios que se obtiene al momento de implementar el estándar, entre los cuales se mencionan: "proporcionar una manera de mejorar las diferentes

metas estratégicas mediante la aplicación de diversos principios y prácticas de dirección de proyectos; establecer el puente entre las estrategias de la organización y los proyectos exitosos, y determinar qué mejores prácticas y capacidades tiene y necesita tener la organización." (Ambriz, R. 2004).

4.6.1 ENFOQUES DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ

De una manera generalizada, el OPM3 recomienda en el enfoque de evaluación del grado de madurez de una organización tres focos de evaluación:

1. Dominios: proyecto, programa, portafolio.
2. Habilitadores Organizacionales (Organizational Enablers OE): "Se describen como una fuente de innovación que nos permite agregar valor en la generación de bienes y servicios, lo cual implica cambios permanentes en la organización" (Laverde, 2019); lo anterior desde la estructura, políticas, cultura, tecnología y de recursos humanos de la organización.
3. Estados de las mejoras de procesos (SMCI): Estandarizadas, Medidas, Controladas, Mejora Continua.

Como resultado de la evaluación es posible observar las habilidades organizacionales con el adecuado uso de las buenas prácticas recomendadas por el PMI, aunado a que nos da las herramientas para identificar, categorizar las Mejores Prácticas, Capacidades y Resultados que exhibe la organización de estudio.

"De manera generalizada, la madurez esta conceptualizada como ´el estado o la calidad de estar completamente crecido o desarrollado´. El modelo implica una progresión o serie de pasos en un proceso" (Northrup, 2010). Aunado a lo anterior, la progresión en el proceso de alcanzar madurez en OPM3, está asociado a dimensiones y son:

1. Las Mejores Prácticas en **Estados de las mejoras de procesos**: Estandarización (Standardize), la Medición (Measure), el Control (Control) y la Mejora Continua (Continuosly Improve). Estas son en orden secuencial.
2. Las Mejores Prácticas asociadas con cada **Dominio**: desde la gestión de Proyectos en particular, la gestión de Programas (varios proyectos), hasta la gestión de Portafolios (inversión para el cumplimiento de objetivos).
3. Existe otra dimensión que depende de los grupos de procesos de la gestión de proyectos.

Por lo anterior es válido acotar que el modelo OPM3 es un modelo Multidimensional.

4.7 MEJORES PRÁCTICAS

A estas alturas del estudio, nos atañe un concepto en la Gerencia de Proyectos que por su epistemología parece sencillo de entender, más sin embargo se puede caer en el subjetivismo de la materia al entender la visión limitada del concepto. "El diagnóstico de la madurez de la organización en dirección de proyectos se describe a través de las Mejores Prácticas. Una Mejor Práctica es una forma óptima y reconocida por la industria de alcanzar una meta u objetivo definido" (Ambriz, 2004).

Con la finalidad de realizar una adecuada incorporación de los conceptos a la vida práctica de los proyectos, es necesario entender la triada de "mejores prácticas propuestas por El Project Management Instituto (PMI), las cuales son:

- Balanced Scorecard (BSC) para el Planeamiento Estratégico y su implantación
- Business Process Management (BPM) para el Planeamiento y Gestión de las Operaciones
- OPM3 ® y Enterprise Project Management (EPM) para la Dirección de Portafolios, Programas y Proyectos." (Villar, 2006).

Las Mejores Prácticas son dinámicas y cambiantes en el tiempo y su adecuado enfoque lleva un proceso de evolución buscando lograr los objetivos. Aunado a lo anterior, las mismas se basa en la habilidad específica de la organización (Capacidad) para ejecutar adecuados procesos y lineamientos de direccionamiento de proyectos. "Cada Mejor Práctica puede estar conformada por una o más Capacidades. Al ejecutar algunos procesos referenciados en una Mejor Práctica obtendremos Resultados, que podrán ser tangibles o intangibles, además de que cada Capacidad puede tener varios Resultados." (Ambriz, 2004).

A continuación, se presenta la relación entre los conceptos que preceden y como existe una integración más significativa entre lo que se denomina Tangibles. Lo que nos posiciona a las mejores prácticas en un amplio espectro de la gestión de proyectos.

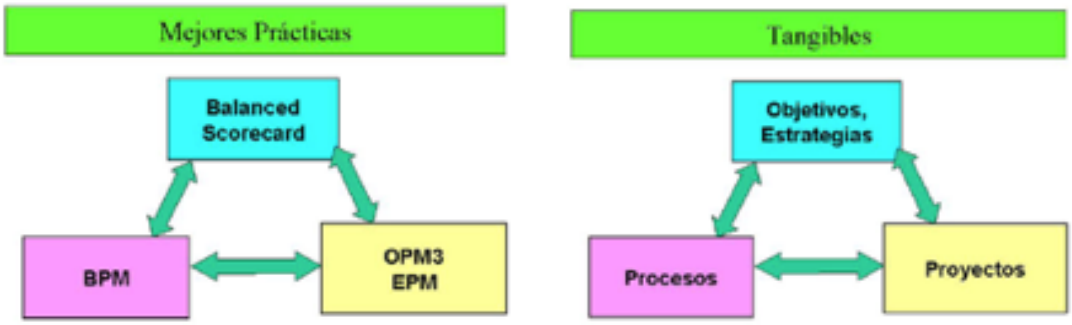


Ilustración 4 Relación en las mejores prácticas.
Fuente: Adaptado de Mejores Prácticas-Tangibles de las Mejores Prácticas, de Villar, 2006

Para realizar un adecuado diagnóstico de madurez, se debe de incluir un proceso integral que tenga en cuenta los dominios fundamentales en la dirección de proyectos los cuales son: Portafolio, Programas y Proyectos.

4.7.1 PORTAFOLIO:

"Los portafolios de proyectos representan la inversión realizada, en ejecución o planeada por una organización, inversiones que generalmente están alineadas con las metas y objetivos estratégicos de la organización." (Villar, 2006).

4.7.2 PROGRAMA:

Proyectos generados, relacionados, agrupados, administrados y dirigidos para el permanente alineamiento con las estrategias de la organización y así optimizar los beneficios, estos están bajo la Dirección de Portafolios.

4.7.3 PROYECTOS:

Esfuerzo y emprendimiento temporal realizado para crear un producto, servicio o resultado de características únicas.
Lo anterior desde una perspectiva amplia que tenga en cuenta los habilitadores organizacionales (OE) desde la estructura, políticas, cultura, tecnología y de recursos humanos de la organización.
En la gráfica que se presenta a continuación es posible evidenciar como en una adecuada categorización de los elementos podemos ir ampliando los proyectos, en programas y posibles portafolios, siempre teniendo en cuenta los habilitadores organizacionales de la compañía.

Ilustración 5Visión de la organización en Portafolios, Programas y Proyectos.
Fuente: Adaptado OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI de Buchtik, L.,2009

4.8 ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS (SMCI):

“OPM3 es un marco que proporciona una visión a nivel de toda la organización en conjunto, con la gestión de carteras, gestión de programas y gestión de proyectos para apoyar el logro de las mejores prácticas dentro de cada uno de estos dominios” (PMI, 2008). A este punto, es necesario visualizar las Mejores Prácticas en términos de su **asociación con los estados de la mejora de procesos**, lo anterior enmarcado: la Estandarización (S), la Medición (M), el Control (C) y la Mejora Continua (I). En este punto es válido aclarar que “al evaluar el grado de madurez se recomienda hacer, una encuesta utilizando la autoevaluación de alto nivel y luego continuar con la evaluación integral (la evaluación integral requiere un asesor certificado)” (Wahyuni & Firman, 2012).

Los estados de la mejora de procesos (SMCI) se originan, en el ciclo de **Deming** o ciclo PHRA (planificar, hacer, revisar, actuar) "representa una herramienta fundamental en las organizaciones para lograr la deseada calidad y el mejoramiento continuo por medio de las etapas de:

1. Planificar: Involucramiento de planes sobre el mejoramiento.
2. Hacer: Aplicación del plan adecuado.
3. Revisar: Verificación de la mejoría deseada.
4. Actuar: Estandarización del proceso" (Rueda, 2018).

No siendo puntualmente el ciclo Deming que se presentó con precedencia, el estado de la mejora del proceso si tiene una relación y direccionamiento basado en este ciclo. A continuación, se presenta cada estado del proceso con su respectiva caracterización.

Estados de las mejoras de procesos (SMCI)					
Sigla	**Definición**	**Actividades**	**Proceso a realizar**	**Descripción**	**Pregunta**
S	Estandarizar (Standarized)	Documentar	Proceso de ajuste o de adaptación de características.	Proceso de gobernabilidad donde están documentados, soportados, comunicados e implementados los procesos internos de la organización.	¿Está estandarizado el proceso?
		Comunicar			
		Implementar			
M	Medir (Measured)	Establecer	Posibilidad de ponderar los procesos de la organización.	Selección de procesos que son medibles y cuantificables.	¿Es posible cuantificar el proceso?
		Priorizar			
		Implementar			
C	Controlar (Controlled)	Plan de control	Análisis de hasta qué punto son controlables y procesados los procesos.	Análisis de procesos controlables, acción de control y monitoreo de los procesos buscando la estabilización de los mismos en la organización.	¿Es posible controlar?
		Implementar			
		Monitorear			
		Estabilizar			
I	Mejorar Continuosly Improve	Evaluar	Disposición de la organización por acrecentar mejoras en los procesos.	Identificar las causas, para posterior implementación de mejoras en los procesos.	¿Está dispuesta la organización a implementar mejoras?
		Documentar			
		Comunicar			
		Implementar			

Tabla 1Estados de las mejoras de procesos (SMCI)
Fuente: Elaboración propia

El dimensionamiento del grado de madurez debe de enmarcarse en el ciclo de vida de la gestión de proyectos por grupo de procesos. Este da un espectro más amplio de la gestión de los proyectos y una visión holística de los conceptos. En la gráfica que se presenta a continuación,

podemos analizar los grupos de procesos en un proyecto y como con el desarrollo de las actividades se pueden acrecentar o disminuir las labores a desarrollar. Para clarificar este concepto: podemos seleccionar una de las líneas punteadas del grafico que se presenta, en este caso la curva punteada de color rosa, que evidencia el desarrollo de actividades de “Cierre. Para la selección nos permitimos explicar que las actividades de “cierre” del proyecto, no únicamente se ven enmarcadas en el cierre del proyecto, si no desde el momento mismo de la “ejecución”, se deben de ir desarrollando labores de este tipo, pero al finalizar la “ejecución” el flujo de estas actividades si se acrecientan en mayor grado.

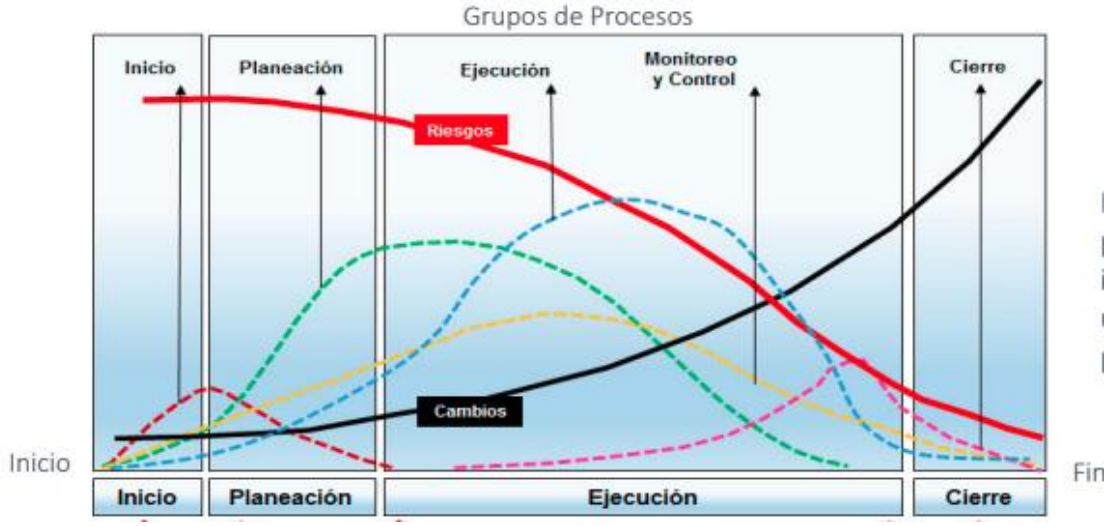


Ilustración 6 Ciclo de vida del grupo de procesos.
Fuente: Adaptado Ciclo de vida de proyectos de Abril, 2022.

Posterior a la clarificación de todos y cada una de las dimensiones inmersas en el diagnóstico y teniendo como referencia el ciclo de vida de la gestión de proyectos, nos permitimos presentar el siguiente gráfico, donde se evidencia la simbiosis de todos los conceptos enmarcados, y como en la interrelación de los mismos, es posible realizar un diagnóstico del grado de madurez organizacional y como la madurez, se incrementa a medida que como organización se van robusteciendo los procesos internos.

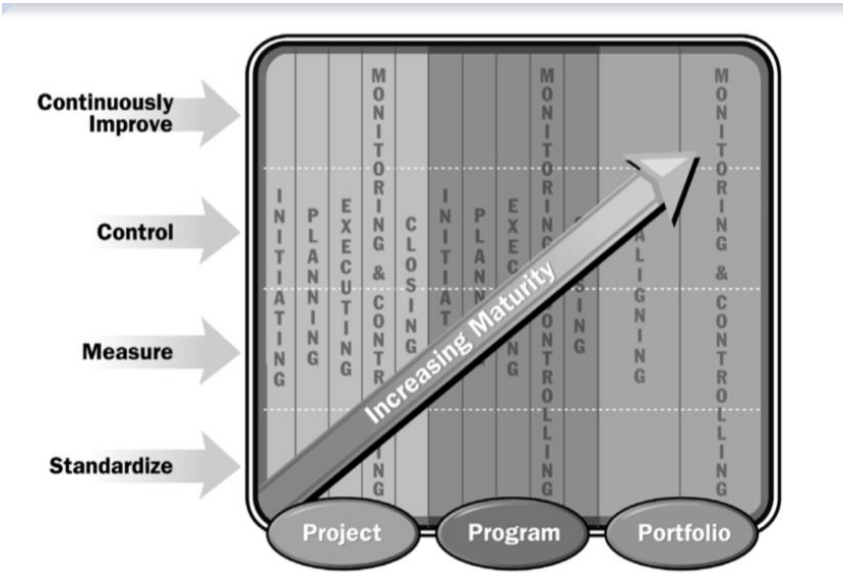


Ilustración 7Grado de madurez.
Fuente: Adaptado de Project Management Instituto, OPM3-Segunda Edición. PMI, 2008.

4.9 PROCESOS CLAVES DE LA METODOLOGÍA PMI

La guía PMBOK del establecido Project Management Instituto (PMI), “parte de la premisa de que existen una serie de buenas prácticas de gestión, comunes a proyectos de diferentes áreas de aplicación” (PMI, 2004). “Aunque con una orientación básica y principalmente positivista” (Smyth y Morris, 2007), “el reconocido PMBOK se presenta a sí mismo como una respuesta a las necesidades de gestión que caracteriza a los proyectos.” (Arias & Solarte,2010).
Teniendo en cuenta las buenas prácticas de la metodología del PMBOK, El Project Management Instituto (PMI) exhorta a las organizaciones, a definir diversos planes para la dirección del proyecto, los cuales definen la manera clara en la que el proyecto, se inicia, se ejecuta, se monitorea, se controla y posterior a ello se cierra. Lo anterior se basa en (10) áreas de conocimiento, las cuales trabajan de manera transversal con los (5) grupos de procesos. En la interrelación de dichos, se presentan una serie de actividades que con la buena selección y aplicación de los mismos (bien sea en su totalidad, aislados o en conjunto) dependiendo del tamaño de la organización, podremos garantizar el éxito de los proyectos. Siempre y en todo lugar en una generación de sistema de entrega de valor organizacional.

Ilustración 8Sistema de entrega de valor organizacional.
Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico que se presentó, se puede ver la sucesión de situaciones que nos generan un sistema de valor organizacional y en todo caso como entender adecuadamente la organización, en pro de sus iniciativas enmarcadas en Portafolios, Programas y/o Proyectos, nos generan entregables que en condiciones de calidad aumentan la capacidad organizacional, generando resultados que se traducen en VALOR organizacional.
Para la adecuada sucesión de actividades, en el PMBOK se presentan diversos grupos de procesos y áreas de conocimiento que se relacionan entre sí, buscando el éxito de los proyectos. Los cuales son: Grupos de procesos Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control y Cierre. Áreas de conocimiento: (i) Gestión de la integración del proyecto;(ii) Gestión del alcance del proyecto; (iii) Gestión del cronograma del proyecto; (iv) Gestión de costos del proyecto; (v) Gestión de la calidad del proyecto, (vi) Gestión de las adquisiciones del proyecto; (vii) Gestión de los recursos humanos del proyecto; (viii) Gestión de las comunicaciones del proyecto; (ix) Gestión de los riesgos del proyecto y (x) Gestión de los interesados del proyecto.

4.10 GRUPOS DE PROCESOS.

“La Gerencia de Proyectos implica lograr los objetivos organizacionales a través de la correcta ejecución de procesos, entendiéndose como proceso a una serie de acciones que provocan un resultado; los procesos de la Gerencia de Proyectos pueden organizarse en cinco grupos: inicio, planificación, ejecución, control y cierre” (Bravo, 2004).
En la tabla que se presenta a continuación se condensa la información relevante de los grupos de procesos:

GRUPO DE PROCESO			
Grupo de proceso	**Palabra Clave**	**Situación especifica**	**Descripción**
Inicio	Que	¿Qué voy a hacer?	Dar una visión inicial y clara de los requisitos y expectativas del cliente Procesos para definir un nuevo proyecto
Planificación	Cómo	¿Cómo voy a hacerlo?	Directriz de que se planea realizar y como se va a realizar Procesos para definir alcance, objetivos y hoja de ruta del proyecto
Ejecución	Hacer		Construir entregables

		Realizar lo que planifique hacer	Procesos desarrollados para finalizar el trabajo cumpliendo con requisitos y requerimientos
Monitoreo y Control	Comparar	Compara lo que planifique vs lo que estoy realizando	Seguimiento y análisis de lo realizado
			Proceso de observar y controlar la ejecución del proyecto
			Tomar decisiones oportunas cuando haya variación entre lo planeado y ejecutado
Cierre	Fin y Entrega	Fin del proyecto y entrega formal al cliente	Entregar el resultado del proyecto al cliente final
			Procesos para terminal y cerrar formalmente el proyecto

Tabla 2 Grupo de procesos.
Fuente: Elaboración Propia.

4.11 ÁREAS DE CONOCIMIENTO.

Las áreas de conocimiento se describen como aquellas áreas identificadas descritas en función de los procesos del proyecto.

1. Gestión de la integración del proyecto
   Tiene por objetivo la identificación, definición para posterior coordinación de los diferentes procesos y actividades a realizar para la dirección del proyecto en su totalidad.

2. Gestión del alcance del proyecto:
   Tiene por objetivo la caracterización de las actividades para que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, sin exceder los requisitos del mismo y optar por el éxito del mismo.

3. Gestión del cronograma del proyecto:
   Tiene por objetivo delimitar todas las actividades del proyecto, para la terminación en tiempo y plazo el proyecto.

4. Gestión de costos del proyecto:
   Tiene por objetivo la adecuada gestión y control de los costos del proyecto.

5. Gestión de la calidad del proyecto:
   Tiene por objetivo la creación del enfoque de calidad del proyecto para garantizar la satisfacción del cliente.

6. Gestión de los recursos humanos del proyecto
   Tiene por objetivo la adecuada gestión y conducción del equipo del proyecto, para el éxito del proyecto, buscando siempre lo que se denomina Entendimiento Compartido.

7. Gestión de las comunicaciones del proyecto
   Tiene por objetivo la creación de la hoja de ruta de todas aquellas actividades para la adecuada comunicación (oportuna y adecuada) de la información del proyecto.

8. Gestión de los riesgos del proyecto:
   Tiene por objetivo la delimitación de todas las actividades consecutivas para la adecuada caracterización y gestión de los riesgos del proyecto.

9. Gestión de las adquisiciones del proyecto:
   Tiene por objetivo planificar aquellas adquisiciones necesarias para el desarrollo del proyecto.

10. Gestión de los interesados del proyecto:
    Tiene por objetivo todos aquellos procesos necesarios para la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden incidir positiva o negativamente al proyecto.

En la figura que a continuación se presenta, podemos evidenciar la composición del mapa de procesos del PMBOK con la correspondiente lista de actividades producto de la intersección de los grupos de procesos y sus áreas de conocimiento.

Areas de conocimento	Grupos de procesos				
	Grupo de procesos de inicio	Grupos de procesos de planificación	Grupos de Procesos de ejecución	Grupos de proceso de Monitoreo y control	Grupos de procesos de cierre
Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución	Desarrollar el Plan para la dirección del proyecto	-Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto. -Gestionar el conocimiento del proyecto	-Monitorear y controlar el tabajo del Proyecto. - Realizar el control integrado de cambios	Cerrar el Proyecto o fase
Gestión del alcance del proyecto		-Planificar la gestión del alcance. - Recopilar requisitos. - Definir el Alcance - Crear la EDT.		-Validar el Alcance. - Controlar el alcance	
Gestión del Cronograma del Proyecto		- Planificar la Gestión del Cronograma. - Definir las actividades. - Secuenciar las actividades. - Estimar la duración de las actividades. - Desarrollar el Cronograma		Controlar el Cronograma	
Gestión de Costos del Proyecto		- Planificar la gestión de los costos. - Estimar los costos. - Determinar el presupuesto		Contolar los costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificar la Gestión de la Calidad	Gestionar la Calidad	Controlar la Calidad	
Gestión de los recursos del proyecto		-Planificar la Gestión de los recursos -Estimar los recursos de las actividades	- Adquirir los recursos. - Desarrollar el Equipo. -Dirigir el equipo	Controlar los recursos	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
Gestión de los riesgos del proyecto		- Planificar la gestión de los riesgos. - Identificar los Riesgos. - Realixara el análisi cualitativo de riesgos. - Realizar el análisis cuantitativo de riesgos. - Planificar la respuesta a los riesgos	Implementar la respuesta a los Riesgos	Monitorear los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Ejecutar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los intersados	Monitorear el involucramiento de los interaasdos	

Tabla 3 Grupo de procesos
Fuente: Adaptado de la gestión para iniciar un proyecto Abril, 2022.

4.12 PARAMETROS PARA LA MEDICIÓN DEL GRADO DE MADUREZ

Como ya se ha mencionado con anterioridad, para realizar la evaluación del grado de madurez de la organización y con el análisis exhaustivo de la metodología, es válido precisar que la evaluación se realiza a nivel de Mejores Prácticas. “Las Mejores prácticas, como son definidas por OPM3 son un grupo de capacidades organizacionales relacionadas. Existen dos categorías de mejores prácticas del OPM3: Mejores prácticas SCMI (Estandarizar, medir, controlar y mejorar de forma continua). Habilitadores organizacionales de mejores prácticas OE (estructural, cultural, tecnológico y recurso humano)” (Arce & López,2010).

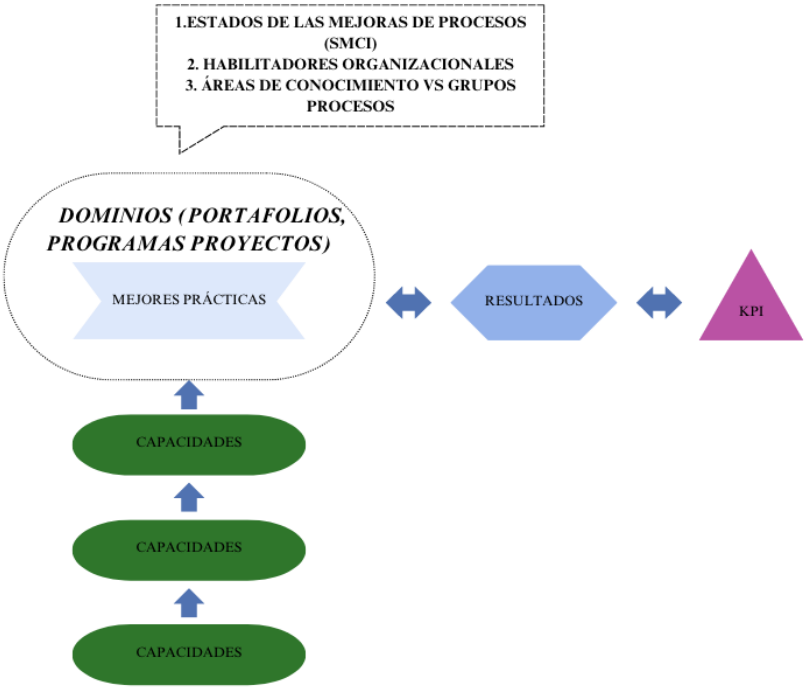


Ilustración 9 Proceso para la evaluación OPM3
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico que se presentó anteriormente, se evidencia que:

(i) **Las mejores prácticas:** Se presentan bajo los habilitadores organizacionales-OE (división de OE: Cultura, estructura, recursos humanos, tecnología), las áreas de conocimiento vs grupos de procesos (mejores práctica del estándar PMBOK), y los estados de las mejoras de procesos SMCI (estandarizadas, medidas, controladas, mejora continua), estos enmarcados en los dominios (Portafolios, Programas y Proyectos); entre sus beneficios podemos encontrar: (i) Aumentan la probabilidad de alcanzar los objetivos organizacionales; (ii) Tener en cuenta los activos de los procesos de la organización en lecciones aprendidas; (iii) La creación de proyectos predecibles que creen un entorno que apuntala a la dirección de proyectos, para que su metodología prospere y se genere valor organizacional.

(ii) **Capacidades:** están definidos como pasos específicos que nos llevan a las mejores prácticas y su existencia es indispensable en la compañía para los entregables finales y la adecuada dirección de proyectos. Existe una capacidad identificada cuando existen Resultados (Outcomes). "Estas capacidades, en el contexto general de las mejores prácticas, forman los criterios para evaluar adecuadamente la madurez organizacional y para planear futuros mejoramientos internos." (Arce & López,2010). Es válido precisar que una capacidad existe, cuando existe y hemos observado un resultado, aunado a que son competencias y procesos que componen las mejores prácticas y generan niveles de madurez calculables.

(iii) **Resultado:** es la conclusión tangible o intangible de aplicar la capacidad. Evidencia.

(iv) **Indicador Clave de Desempeño** (KPI-Key Performance Indicator): es la métrica que indica el cumplimiento del resultado o se define como un criterio (observable) de rendimiento de carácter cuantitativo o cualitativo, para verificar la existencia de un resultado y el grado de existencia del mismo.

(v) **Métrica:** es la manera de medir algo tangible. En caso de ser intangible se debe de buscar la manera de convertirlo en tangible.

Ilustración 10 Interrelación entre capacidades
Fuente: Adaptado de OPM3 Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI. Buchtik, 2009.

Como se presenta en la gráfica anterior, es usual encontrar relaciones o interdependencias entre las capacidades de diversas mejores prácticas, para lo que el estándar OPM3, nos provee los detalles de las capacidades de cada mejor práctica, incluyendo las de otras mejores prácticas, para lo cual se recomienda que cuando existe o se presente una dependencia entre capacidades, lo mejor es atacar en paralelo el desarrollo de las mismas.

4.12.1 BENEFICIOS

La metodología presentada con anterioridad (adaptado del OPM3) y basada en el PMBOK del Project Management Instituto (PMI), permite al evaluador:

- Identificar y cuantificar a cabalidad las mejores prácticas de la organización para el éxito de sus proyectos.
- Identificar y categorizar cada Mejor Práctica (en la gestión de proyectos, en los dominios, …) y su composición e interrelación basado en las capacidades.
- Da un medio para evaluar la madurez de la organización y una base sobre la cual mejorar
- Flexibilidad para aplicar el modelo.

Aunado a lo anterior, la adopción de la metodología permite a la organización de estudio:
"(i)Acelerar el éxito rotundo de la organizacional y minimizar los riesgos innecesarios mediante el uso de mejores prácticas probadas. (ii) Asegurar que la adecuada gestión de proyectos/portafolios incluya la mezcla de diversas inversiones que mejor apoyen la ejecución de la estrategia y la tolerancia al riesgo. (iii) Percibir, analizar y responder a los cambios incrementales ocurridos dentro de la organización, o cambios precipitados por factores externos como competencia o requerimientos regulatorios. (iv) Asegurar la alineación entre el portafolio de proyectos y las metas y estrategias de la organización. (v) Incrementar la comprensión y transparencia de los costos del portafolio de proyectos, riesgos y beneficios, por ende, permitiendo decisiones mejor informadas de la gerencia." (Arce & López,2010).
A continuación, se presenta un gráfico, que muestra la simbiosis e interrelación aceptada entre las mejores prácticas vistas desde la perspectiva del modelo OPM3 adaptado para nuestro caso de estudio. Y en todo caso como desde el análisis, estudio y adopción de las mejores prácticas desde los habilitadores organizacionales-OE (división de OE: Cultura, estructura, recursos humanos, tecnología), las áreas de conocimiento vs grupos de procesos (mejores práctica del estándar PMBOK), y los estados de las mejoras de procesos SMCI (estandarizadas, medidas, controladas, mejora continua); enmarcadas en los dominios (Portafolios, Programas y Proyectos) provistos por la dirección de proyectos, podemos obtener un diagnóstico del grado de madurez, con su plan, implementación y mejora continua en la organización.

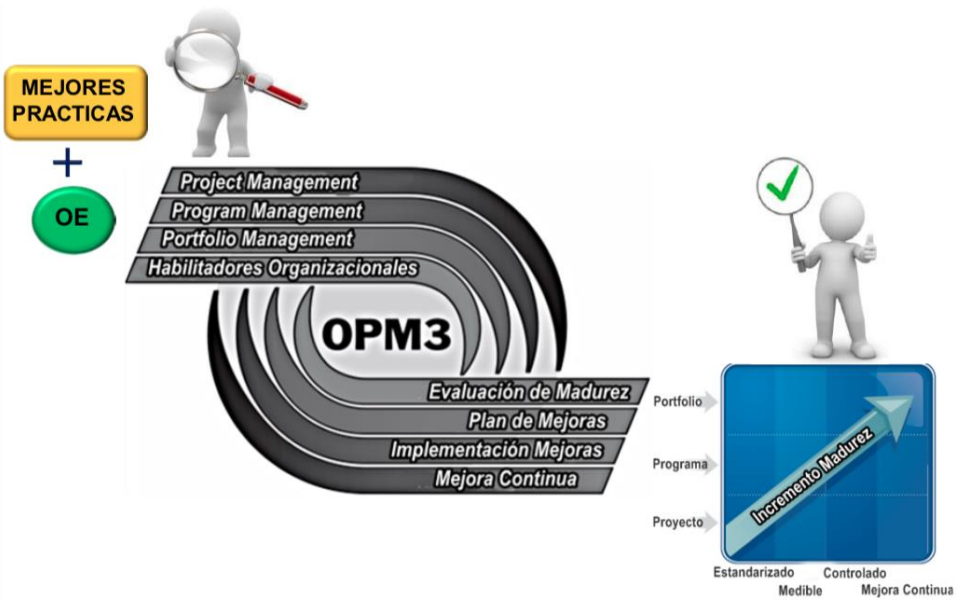


Ilustración 11 Resumen de aplicación de metodología OPM3.
Fuente: Adaptado de Introducción al Modelo de Madurez OPM3. PMQuality 2004

4.13 LITERATURA DISPONIBLE EN COLOMBIA

En Colombia el sector de la construcción representa alrededor del 7% del porcentaje del PIB, según cifras del DANE para el año 2022. Es importante recordar que en el territorio nacional se subdivide en tres sectores: edificaciones, obras civiles y actividades especializadas. Para el 2023 CAMACOL anunció que se espera un crecimiento del 9.8%, que impulsará la comercialización de vivienda y además beneficiaría a usuarios de VIP y VIS. Cabe destacar la aplicación del PMBOK no solamente en el sector de la construcción, sino a nivel interdisciplinario. Debido al rezago tecnológico que tienen los países latinoamericanos, las crecientes exigencias por parte del mercado y la búsqueda de soluciones que permitan afrontar la crisis económica mundial de los diferentes mercados.

Hasta hace algunos años los profesionales debían desplazarse a otros países para estudiar y lograr la certificación por parte del PMI, sin embargo, debido al creciente acceso a la educación, el desarrollo de las TIC, etc., este conocimiento se ha venido aplicando tanto en la industria como en el sector educativo. Se reconoce también la labor educativa que han venido realizando diferentes Universidades e instituciones de educación superior en la difusión y actualización de las buenas prácticas del PMBOK, que brindan a los diferentes profesionales las herramientas necesarias para una ejecución eficiente.

Uno de los grandes retos que tiene la implementación de esta metodología es acoplarse a las PYMES, debido a que representan alrededor del 95% de la actividad empresarial del sector dentro del territorio colombiano. En contraposición a esta cifra tenemos un ínfimo 5% correspondiente a medianas y grandes empresas, que aplica las buenas prácticas de gestión de PMBOK en la planificación y desarrollo de sus proyectos. Otro gran generador de empleo es el

Estado, en la construcción de infraestructura y obras públicas, en donde además se suma la administración de recursos públicos y el problema histórico de la corrupción.
Respecto a las políticas internacionales, y teniendo en cuenta el trabajo que se hace a nivel mundial en el marco de la lucha por el cambio climático y la agenda de la ONU 2030, específicamente para el sector de la construcción se incorporan dos áreas: Gestión de la salud y seguridad ambiental y Gestión financiera.

4. METODOLOGÍA

En las buenas prácticas de la Gestión de Proyectos en una organización, y partiendo de los Factores Ambientales de la Empresa (FAE's), como el entendimiento interno en temas de su cultura organizacional enmarcado en un concepto Macro y holístico, donde se obtengan las herramientas para entender los procesos que lleva la compañía, en función del tipo de organización bien sea matricial, funcional o proyectizada y se tenga claridad de los procesos internos, los objetivos estratégicos, la misión, visión de la misma y buscando siempre una mejora continua en Pro de mejorar los Activos de los Procesos de la organización (APO's), como todo ese archivo y consolidado donde se encuentran los procesos y procedimientos de la organización, que generen valor organizacional y por ende se prevalezca un apalancamiento al entorno. Nos permitimos proponer la siguiente metodología enmarcado en (4) fases como se presenta en el gráfico a continuación:

1i

Ilustración 12 Fases de aplicación.
Fuente: Elaboración propia.

4.2 FASE 1

4.2.1 CLASIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación, contextualizamos la empresa a la cual le vamos a desarrollar el modelo de madurez, la cual es una empresa ubica en la ciudad de Bogotá D.C. y maneja contrato con el estado y con privados.

4.2.1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA: APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS

4.2.1.2 QUIEN ES APIA:

Apia proyectos y soluciones S.A.D. es una empresa con amplia trayectoria en el mercado de la construcción, conformada por un grupo de interdisciplinario de profesionales orientados a prestar un servicio de alta calidad de las ramas de la ingeniería y la arquitectura abarcando el diseño, planeación y ejecución de actividades de construcción, consultoría e interventoría de obras civiles y arquitectónicas eficientemente y con responsabilidad social.

Prestamos servicios en actividades como, estudio, planeación interventoría, consultoría, dirección, asesoría, diseño, montaje, ejecución de obras de ingeniería y arquitectónicas, compra venta, alquiler y administración de maquinaria, repuestos y suministros en general, bienes muebles inmuebles, vehículos y la importación y exportación en asuntos relacionados. (APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES. 2017)

4.2.1.3 MISION

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios en los Sectores de la Construcción, consultoría e interventoría de obras civiles y arquitectónicas; con eficiencia, calidad, cumplimiento, economía y preservación del medio ambiente, mediante la utilización del mejor talento humano y tecnología, buscando el desarrollo de continuo y el crecimiento sostenible, con responsabilidad social, para lograr el mayor beneficio de la sociedad. (APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES. 2017)

4.2.1.4 VISION

Nuestra visión para el 2025 es ser una organización de excelente desempeño y buena participación de mercado en las Obras Civiles, arquitectónicas, consultoría e interventoría en los Sectores Públicos y Privados del país.

Siendo una empresa sólida y confiable, abierta a la innovación que permita la optimización del potencial de la empresa y el mayor beneficio de la sociedad, mediante un conjunto de principios, valores y prácticas que nos lleve a crear un entorno de una empresa eficiente y competitiva, comprometida con la calidad, la seguridad, la salud y el medio ambiente. (APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES. 2017)

4.2.1.5 ORGANIGRAMA

A continuación, se muestra el organigrama original de la empresa:

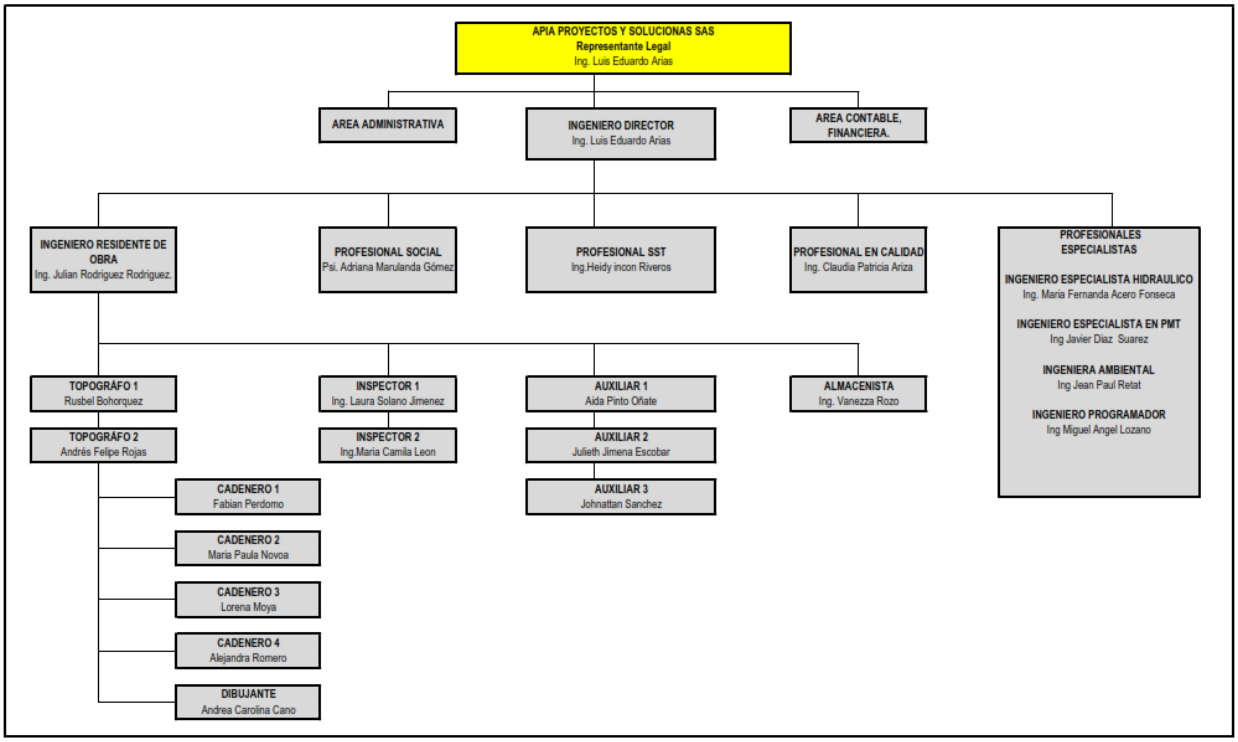


Ilustración 13 Estructura organizacional entregada por la empresa
Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.6 A QUE SE DEDICA LA EMPRESA APIA:

- Construcción de parques
- Construcción de vías urbanas y rurales
- Mejoramientos urbanos
- Obras de estabilidad
- Manejo de aguas
- Alquiler de maquinaria
- Cubiertas

4.2.1.7 PRINCIPALES CLIENTES:

- Alcaldía mayor de Bogotá

- Acueducto de Bogotá.
- ICCU
- INVIAS
- IDU
- FINDETER.

4.2.1.8 PRINCIPALES PROYECTOS LOS ÚLTIMOS AÑOS, DESARROLLADOS Y CONSTRUIDOS POR APIA.

La empresa cuenta con más de 115 proyectos desarrollados a la fecha, a continuación, mostramos los últimos proyectos desarrollados por la constructora:

EXPERIENCIA APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES S.A.S				
ITEM	**No. CONTRATO**	**ENTIDAD CONTRATANTE**	**OBJETO**	**AÑO DE TERMINACIÓN**
88	309-2015	MUNICIPIO DE TOCANCIPA	MANTENIMIENTO ADECUACIÓN, MEJORAMIENTO Y REHABILITACIÓN DE ANDENES Y AREAS DE CIRCULACIÓN, MUNICIPIO DE TOCANCIPA-CUNDINAMARCA	2016
89	208-2014	FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE USME	REVISION, ACTUALIZACION, AJUSTES Y/O COMPLEMENTACION DE LOS ESTUDIOS Y DISEÑOS ENTREGADOS POR LA CAJA DE VIVIENDA POPULAR (CVP) Y EL INSTITUTO DISTRITAL DE LA PARTICIPACION Y ACCION COMUNAL (IDPAC) PARA LA CONSTRUCCION DE LAS OBRAS MENORES DE ESPACIO PUBLICO EN LOS BARRIOS FISCALA NORTE, VILLA ANITA Y LA AURORA DE LA LOCALIDAD DE USME	2016
90	2-15-25500-01040 -2014	EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DE BOGOTÁ	"INTERVENTORIA TÉCNICA, ADMINISTRATIVA, JURIDICA, CONTABLE, AMBIENTAL Y SOCIAL, DURANTE LA CONSTRUCCION DEL INTERCEPTOR TIBABUYES SOBRE LA MARGEN NORTE DEL HUMEDAL JUAN AMARILLO HASTA EL SIFON DE SUBA Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE ALCANTARILLADO DE AGUAS LLUVIAS DE LA PARTE BAJA DEL SECTOR DE LA CAÑIZA, CON SISTEMA DE BOMBEO".	2016
91	552-2011	ICCU	ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE LA MAQUINARIA PESADA Y VOLQUETAS A CARGO DEL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA Y CONCESIONES DE CUNDINAMARCA-ICCU	2016

92	162-2017	FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE TUNJUELITO	REALIZAR A MONTO AGOTABLE Y A PRECIOS UNITARIOS EL MANTENIMIENTO, REHABILITACIÓN Y DEMAS ACCIONES DE MOVILIDAD REQUERIDAS PARA LA MALLA VIAL DE LA LOCALIDAD DE TUNJUELITO, GRUPO 1	2017
93	208-2017	FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE BOSA	EL CONTRATISTA SE OBLIGA PARA CON EL FONDO A EJECUTAR POR EL SISTEMA DE PRECIOS UNITARIOS FIJOS SIN FORMULA DE REAJUSTE Y A MONTO AGOTABLE LAS OBRAS NECESARIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN, ADECUACIÓN, MANTENIMIENTO Y/O DOTACIÓN DE MOBILIARIO DE LOS DIFERENTES PARQUES VECINALES Y DE BOLSILLO DE LA LOCALIDAD DE BOSA, DE CONFORMIDAD CON LAS ACTIVIDADES, CONDICIONES, ESPECIFICACIONES Y OBLIGACIONES ESTABLECIDAS EN EL ANEXO TECNICO,	2017
94	57-2017	MUNICIPIO DE SIBATE	PAVIMENTACION DE LA VIA CALLE 10 ENTRE CARRERAS 5A HASTA LA ORGANIZACIÓN LA RESERVA 12 DEL MUNICIPIO DE SIBATE CUNDINAMARACA	2018
95	129-2017	FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE ANTONIO NARIÑO	REALIZAR A TRAVES DEL SISTEMA DE PRECIOS UNITARIO FIJOS SIN FORMULA DE REAJUSTE, LA CONSERVACIÓN DE LA MALLA VIAL LOCAL Y DEL ESPACIO PUBLICO DE LA LOCALIDAD ANTONIO NARIÑO	2018
96	ICCU-060-2018	ICCU	ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE LA MAQUINARIA PESADA Y VOLQUETAS A CARGO DEL INSTITUTO DE INFRAESTRUCTURA Y CONCESIONES DE CUNDINAMARCA-ICCU	2018
97	CTO PAF-ATF-O-044-2016	FIDUCIARIA BOGOTÁ	EJECUCIÓN DE LAS OBRAS "OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ALCANTARILLADO ZONA SUR Y NORTE DEL MUNICIPIO DE SAN GIL, SANTANDER	2018
98	COP-215 DE2017	FONDO DE DESARROLLO LOCAL DE KENNEDY	EJECUTAR A PRECIOS UNITARIOS Y A MONTO AGOTABLE LAS OBRAS Y ACTIVIDADES PARA LA CONSEVACION DE LA MALLA VIAL DE LA LOCALIDAD DE KENNEDY Y SU ESPACIO PUNBLICO ASOCIADO - GRUPO II	2019
99	LP-CO-172-2019	MUNICIPIO DE GUATAVITA	CONSTRUCCION PARQUE Y MONUMENTO REMEMBRANZA DEL OBELISCO DE GUATAVITA CUNDINAMARCA EN EL MARCO DEL CONVENIO INTERADMINISTRATIVO ICCU-184-2019	2019

100	SP-LP-COP-029-2019	MUNICIPIO DE VILLAPINZON	POBRAS PARA MEJORAMIENTO DE LOS SENDEROS PEATONALES DEL SECTOR URBANO DEL MUNICIPIO DE VILLAPINZON CUNDINAMARCA	2019
101	277-2019	MUNICIPIO DE ARBELÁEZ	MEJORAMIENTO DE LA VIA QUE CONDUCE DE LA VEREDA SAN MIGUEL HASTA LA VEREDA SANTA ROSA, SECTOR POLVOREROS MUNICIPIO DE ARBELAEZ CUNDINAMARCA. (CONVENIO ICCU 416-2019)	2019
102	0943 DE 2017	INVIAS	MEJORAMIENTO DE LA VIA CRUCE PUERTO RICO - YE DE GRANADA, MEDIANTE UNA VARIANTE ENTRE EL PR38+000 Y EL PR41+000 DE LA RUTA 65 - TRAMO 6506, EN EL DEPARTAMENTO DEL META	2019
103	SP-SAMC-COP-032-2019	MUNICIPIO DE VILLAPINZON	EJECUTAR LAS OBRAS PARA MEJORAMIENTO DE LA CALLE 1 ENTRE LA AUTOPISTA NORTE Y LA CARRERA 5 EN LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE VILLAPINZON, CUNDINAMARACA.	2020

Tabla 4 Experiencia de APIA proyectos y soluciones s.a.s
Fuente: Elaboración propia.

.

4.2.1.9 MARCO GEOGRAFICO:

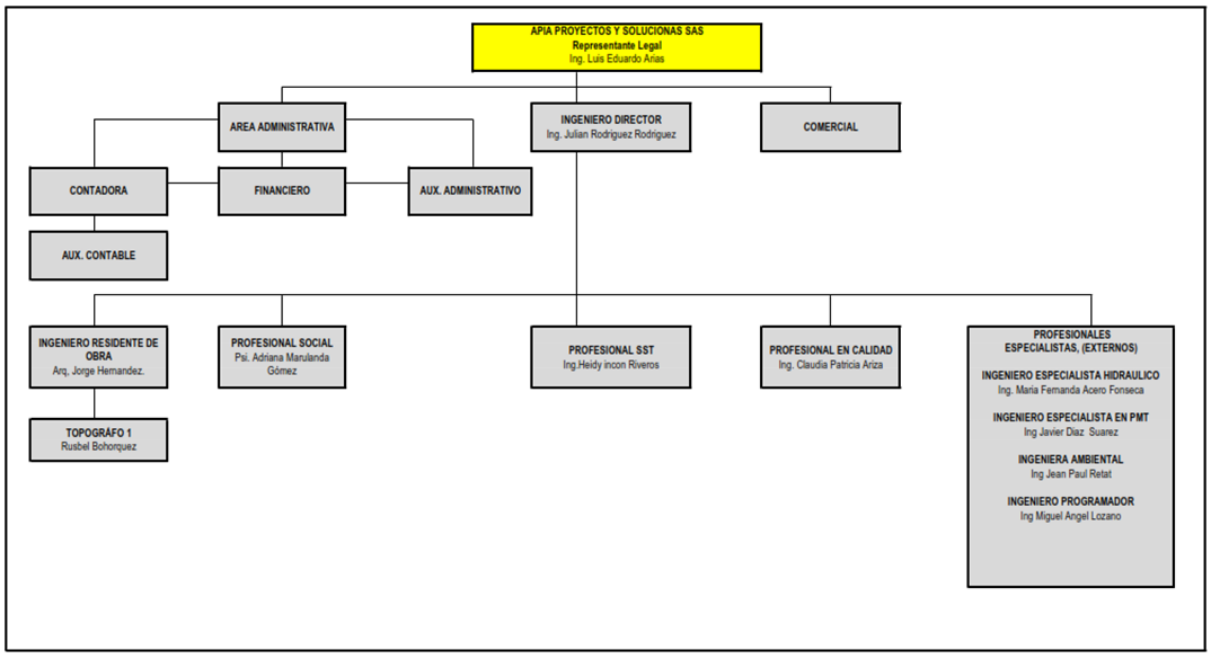
Las oficinas principales quedan ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C. Dirección. CRA 56 # 153-84 T7 OF 1602

4.2.1.10 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN:

Tan cual como ya lo habíamos mencionado anteriormente la empresa la cual es objeto de estudio para desarrollar el modelo de madurez propuesto se llama APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS, la cual es una empresa dedicada en el sector de la construcción.

4.2.1.11 PERFIL DE LOS PARTICIPANTES Y ORGANIGRAMA.

Al realizar las primeras aproximaciones con le empresa APIA, nos han entregado un organigrama el cual, para nosotros se encuentra algo desactualizado debido a que algunos cargos no se encuentran en este organigrama, por lo cual nos tomamos a la tarea de realizar el nuevo cronograma de acuerdo a los perfiles y cargos actuales de la empresa:



Illustración 14 Estructura organizacional de la empresa editado
Fuente: Elaboración propia

El en anterior organigrama de APIA, podemos observar que es un organigrama lineal y está destinado por proyecto. Es decir que cuenta con una parte de administrativa o fija y la parte técnica enfocada a la construcción se desarrolla de acuerdo a la proyección en ejecución, es decir que si no hay algún proyecto en ejecución no habría parte técnica laborando, Esto es algo clave e importante para el desarrollo del presente trabajo puesto que de acá podemos tomar las muestras y el tipo de perfiles de los cuales los vamos a tomar, acordes al OPM3.

4.2.1.12 DATOS DE LA EMPRESA

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
NOMBRE COMPLETO DE LA EMPRESA	APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS
CIUDAD	BOGOTA D.C.
DIRECCION ACTUAL	CRA 56 # 153-84 T7 OF 1602
PAGINA WEB	http://www.apiaproyectos.com/
ACTIVIDAD ECONOMICA	OBRAS CIVILES, CONSTRUCCION.
CLASIFICACION DE LA EMPRESA LEY 905/2004	PEQUEÑA EMPRESA
LOGO	
LUGAR DE DESARROLLO DE SU ACTIVIDAD ECONOMICA	NIVEL NACIONAL.

Tabla 5 Datos generales APIA proyectos y soluciones S.A.S
Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.13 HISTORIA, ANTECEDENTES:

La empresa APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS, es una microempresa con larga trayectoria a nivel nacional, ya que la empresa inicio a realizar contratos desde el año 1981, es decir que al día de hoy tiene más de 40 años, es una empresa que ofrece servicios en varias ramas de la construcción, tanto en obras verticales, como horizontales incluyendo sectores marítimos, está conformada por un grupo interdisciplinario de profesionales, los cuales abarcar los proyectos desde su arquitectura, ingeniería, diseño, planeación, consultoría, asesoría, administración de obras civiles, alquiler de maquinaria.
La empresa tiene una gran variedad de clientes con los que ha trabaja tanto en el sector público como en el sector privado, sin embargo, es una empresa que está organizada de acuerdo a los proyectos, como tal su parte administrativa no supera las 8 personas y el personal restante se maneja o contrata de acuerdo al contrato, es decir que si APIA, no cuenta con contratos en el sector de la construcción, solo se van a mantener las 8 personas aproximadamente.

4.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Una vez identificado el perfil del entrevistado el paso a seguir será la selección del personal encargo de responder la encuesta por lo que en este caso específico se opta por implementar un carácter no probabilístico esto significa que la técnica de muestreo no es al azar, por el contrario está basada en juicios objetivos que se expresan en el titulo anterior, esta decisión se fundamenta en el alcance del trabajo que se adelanta, al implementar este modelo en la organización en específico se busca un mayor control de las variables que puedan influir en la confiabilidad de la muestra y el tener un perfil del entrevistado claro para el desarrollo del proyecto permite lograr lecciones aprendidas que se repliquen en otras organizaciones.
Como podemos observar el personal fijo de la empresa está en un promedio de 8 personas, Los cuales son el personal administrativo y el directo de obra, como actualmente la empresa tiene proyectos activos vamos a tomar en la muestra el residentes y auxiliar de ingeniería, para un total de 10 personas, el resto de personal depende de la cantidad de contratos que se tengas activos los cuales nos permitan definir el tamaño de la muestra objetivo, donde debemos constituirla con los cargos más relevantes que incluyan la mayoría de áreas de la empresa, iniciado desde el nivel más alto a los niveles inferiores, el tamaño de la muestra se calcula mediante la siguiente ecuación.

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

Ilustración 15 Tamaño de muestra
(fuente Feedbacknetworks, 2015)

De donde Definimos:
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%
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.
he: es el error muestral deseado. (5)
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).

CALCULAMOS N:

DESARROLLO ECUACION 1.	
N =	10
k =	1,65
p =	0,5
q =	0,5
e =	5
N =	10

Tabla 6 Asignación de valores ecuación
Fuente: Elaboración propia

4.2.3 POBLACION Y MUESTRA

A continuación, mencionaremos la población por cargos y áreas a la cual vamos a realizar el muestro:

CARGO	CANTIDA	AREA	NIVEL CON LA GERENCIA
Gerente General	1	N.A.	N.A.
Director de proyectos	1	Técnica	Alto
Residente de obra	1	Técnica	Medio
Auxiliar de ingeniería	1	Técnica	Bajo
Profesional social SST - Recurso humano	1	Técnica - Administrativa	Medio
Gerente administrativo	1	Administrativa	Alto
Contadora	1	Administrativa	Alto
financiero	1	Administrativa	Alto
Aux. contable	1	Administrativa	Bajo
Aux. Administrativo	1	Administrativa	Medio

Tabla 7 población y muestra
Fuente: Elaboración propia

4.2.4 PERFILES Y CARGOS DE LOS ENTREVISTADOS

En respuesta a lo anterior los cuestionarios serán aplicados a 10 trabajadores con cargos en áreas técnicas y administrativas y que se organizan en la tabla que se presenta a continuación.

ENTREVISTADOS Y CARGOS		
#	ENTREVISTADO	CARGO
1	Ing. Luis Eduardo Arias	Gerente General
2	Ing. Julian Rodriguez	Director de proyectos (1 proyecto)
3	Arq. Jorge Ramirez	Residente de obra (1 proyecto)
4	Tec. Alejandra Sanchez	Auxiliar de ingeniería, obra
5	Heidy Romero	Recurso humano - Profesional social SST
6	Jose Eduardo Arias	Gerente administrativo general
7	Marta Aroca.	Contadora general
8	Andres Castro	financiero general
9	Juliana Perez	Aux. contable general
10	Ing. Alexandra Cabrera	Aux. Administrativo general

Tabla 8 Perfil del entrevistado
Fuente: Elaboración propia

Con el fin de establecer un perfil de entrevistado para el desarrollo de este ejercicio se analizó en un primer momento la guía PMBOK edición 5, en este documento se establece un equipo de proyecto compuesto por diferentes grupos de conocimiento, áreas especializadas o habilidades particulares distintas necesarias a la hora de desarrollar un proyecto sin embargo se presenta una constante con el rol del director de proyectos, siendo este el líder del equipo. En el capítulo 2.3 “Equipo de trabajo” se mencionan aquellos roles indispensables en la gerencia de proyecto, que se categoriza en tres, director del proyecto, personal de dirección del proyecto y el personal a cargo de ejecutar el trabajo, estos roles tienen responsabilidades específicas para la gestión de proyectos por lo que la participación de estas áreas tendrá como objetivo lograr una comprensión más integral en cuanto a la madurez de gestión en los proyectos de la empresa.
Adicionalmente se analiza el organigrama de la empresa con el fin de establecer aquellos roles identificados mediante el PMBOK, se reconocen los equipos de proyecto esto con el fin de lograr determinar los cargos y niveles de gerencia que van responder los formularios a entregar, en la gráfica a continuación se muestra la representación visual de estas relaciones (ilustración 13) Teniendo en cuenta la información del organigrama se opta por limitar los cuestionarios a las áreas técnicas y administrativas presentes en cada uno de los niveles de la organización.

CARGO	AREA	NIVEL DE GERENCIA	CANTIDAD
Gerente General	N.A.	N.A.	1
Director de proyectos	Técnica	Alto	1
Residente de obra	Técnica	Medio	1
Auxiliar de ingeniería	Técnica	Bajo	1
Profesional social SST - Recurso humano	Técnica - Administrativa	Medio	1
Gerente administrativo	Administrativa	Alto	1
Contadora	Administrativa	Alto	1
financiero	Administrativa	Alto	1
Aux. contable	Administrativa	Bajo	1
Aux. Administrativo	Administrativa	Medio	1
TOTAL	**10**		

Tabla 9 Tamaño de la muestra de la organización
Fuente: Elaboración propia

4.3 FASE 2 REALIZAR LA EVALUACIÓN

Antes de proceder con la evaluación, fue pertinente agotar instancias para que los agentes de la evaluación (Gerente General, director, jefes de Área, entre otros), tuvieran conocimiento del alcance esperado para la aplicación de la evaluación, a fin de que conocieran la mayor cantidad de atributos posibles. Para lo cual se vio en la necesidad de realizar una reunión virtual para lograr el entendimiento de los diversos patrones de evaluación.
Como ya está ilustrado con precedencia, a nivel organizacional el OPM3 está enmarcado por diversos componentes relacionados entre sí. En la fase Realizar La Evaluación (Aplicar Entrevistas), nos permitimos establecer (3) sub-fases de aplicación a fin de enmarcar la mayor cantidad de situaciones que nos lleven a un diagnóstico adecuado del grado de madurez organizacional. Para lo cual nos permitimos precisar lo siguiente:

4.3.1 ¿CÓMO REALIZAREMOS LA EVALUACIÓN?

Por lo anterior, nos permitimos enfocarnos en las dimensiones de aplicabilidad del modelo y en todo caso se ha decidido adaptar la evaluación a tres grandes conceptos de aplicabilidad, entre los cuales se encuentran: (i) Evaluación a nivel de Habilitadores Organizacionales. (ii) Evaluación a nivel de áreas de conocimiento vs grupos de procesos. (iii) Evaluación a nivel de Estados de las mejoras de procesos (SMCI). Las anteriores enmarcadas a nivel de dominios (portafolio, programa y proyecto) según sea el caso de aplicabilidad del mismo. Esto no quiere decir que indiscutiblemente se presente una evaluación en todos y cada uno de los aspectos, si no que en el marco OPM3 y en la experticia de los evaluadores existen algunas prácticas que se evalúan dependiendo de las condiciones de la organización, y su estructura jerárquica de selección, bien sea bajo el dominio de Portafolios, Programas y Proyectos queda a juicio del evaluador y de la metodología su decisión. Con lo anterior se pretende obtener un amplio espectro de aplicabilidad, que posicione a la organización de estudio en su verdadero grado de madurez evitando el sesgo de la información de aplicabilidad.

4.3.2 FASE 2.1

4.3.2.1 INVENTARIO DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Como punto de partida, se decide crear un inventario de los activos de la organización, que básicamente consiste en crear un listado de todos esos procesos que usualmente realiza la

compañía, en el adecuado trasegar del ciclo de vida de sus proyectos, a fin de cuantificar que procesos lleva la organización de estudio y en qué momento los aplica. Lo anterior, a fin de obtener un espectro inicial de aplicación y poder tener una visión general de la compañía, para la posterior creación de los cuestionarios de aplicabilidad.
En la tabla que se presenta a continuación, se describen los parámetros que a juicio de los evaluadores son necesarios para la construcción de los inventarios. Para crear el inventario de activos de la organización, se vio la necesidad de extraer la información de la tabla, en una entrevista virtual privada con los niveles directivos de la organización, a fin de obtener un panorama inicial de la organización.

	INVENTARIO DE ACTIVOS ORGANIZACIONALES						
	N.º	**Código**	**Nombre**	**Tipo**	**Estado**	**Área de conocimiento**	**Grupo de procesos**
Descripción	*Identificación interna del evaluador*	*¿Qué código internamente le asigna la organización al proceso?*	*¿Qué nombre le asigna la organización al proceso?*	*¿Qué tipo de documento utiliza la organización para el proceso?*	*¿En qué estado se encuentra actualmente el documento?*	*¿En qué área de gestión del conocimiento lo categoriza el evaluador?*	*¿En qué grupo de procesos lo categoriza el evaluador?*
Observación		*OBS: En caso de que la organización no tenga un código determinado, será el evaluador el encargado de asignar un código en donde se pueda categorizar adecuadamente el proceso.*		*Ej.: Plantilla, Formulario, Planilla, acta …*	*Ej.: Vigente, Vigente y distribuido, En aprobación…*	*Ej.: Gestión de tiempo, Gestión de costos, Gestión de…*	*Ej.: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre.*

Tabla 10 Inventario de activos organizacionales
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información proporcionada, es válido aclarar lo siguiente:

1. La información que se presenta en la tabla de activos de la organización fue llevada a varios filtros de revisión, análisis y ajuste, a fin de presentar la información de la mejor manera posible, toda vez que en la entrevista los funcionarios de la compañía no tenían seguridad de que parámetros la metodología podía clasificar los activos de la organización.
2. Internamente el grupo de evaluadores decidió identificar y clasificar por gestión de procesos los activos encontrados en la entrevista. Por lo anterior a manera de precisión, si se encontró un activo clasificado en las áreas de gestión de conocimiento: la Gestión de la integración del proyecto, a manera de simplicidad decidió enumerarse las iniciales principales del mismo y un consecutivo en número a fin de una mejor y próxima identificación (GI-01, GI-02, …).
3. La organización de estudio, no le tenía asignado un código interno al activo, que fuese claro, conciso y que pudiese tener un seguimiento coherente. Por lo anterior y a manera de la necesidad imperante de tener un orden en la información recopilada, en la construcción del conocimiento entre las partes, se recomendó y acordó identificarlos en

tres secciones: Gestión de la integración del proyecto (GRH), tipo de documento que utiliza la organización- Lista (LS), y el consecutivo en número (01, 02, On); por lo anterior cada activo se identificó GRH-LS-01, según fuese el caso.

4. Por último, el grupo de evaluadores analizó cada uno de los activos presentes y los clasificó según el grupo de procesos en el que se encontrara el mismo.

4.3.3 FASE 2.2

La presente fase, se encuentra enmarcada en (3) sub-fases de acuerdo a los tres grandes conceptos de aplicabilidad: los habilitadores organizacionales-OE (división de OE: Cultura, estructura, recursos humanos, tecnología), las áreas de conocimiento vs grupos de procesos (mejores prácticas del estándar PMBOK), y los estados de las mejoras de procesos SMCI (estandarizadas, medidas, controladas, mejora continua), estos enmarcados en los dominios (Portafolios, Programas y Proyectos). Por lo anterior y a manera de facilidad en el diagnóstico, se presentan los resultados para estos tres conceptos.

4.3.3.1 FASE 2.2.1 LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO VS GRUPOS DE PROCESOS. (MEJORES PRÁCTICAS DEL ESTÁNDAR PMBOK).

La metodología del OPM3 en sus buenas prácticas y a manera de conclusión del grupo de investigadores permite enmarcar la presente fase únicamente en el dominio de Proyecto.

4.3.3.1.1 SELECCIÓN DE PREGUNTAS

Continuando con el desarrollo de la fase, se crearon los siguientes pasos:
Se realizó un análisis exhaustivo de todas y cada una de las preguntas enmarcadas en el estándar del OPM3 para el diagnóstico del grado de madurez, para lo cual fue necesario la traducción y adaptación de todas las preguntas inmersas en la metodología a fin de clarificar conceptos de aplicabilidad de nuestra organización de estudio.
Se tomaron todas y cada una de las preguntas formuladas en el estándar OPM3, que tuvieran relación con las áreas de conocimiento y los grupos de procesos, a las que se les realizó su correspondiente traducción, ajuste y posterior tabulación, a manera de clarificar conceptos y disponerlos adecuadamente para la posterior formulación de los cuestionarios.
En la tabla que se presenta a continuación, se muestra la totalidad de las preguntas del estándar para una de las áreas de conocimiento elegidas al azar, las cuales fueron: (i) Organizadas y ajustadas por grupos de procesos; (ii) Se le asignó el ID de referencia dispuesto en el estándar; (iii) y posterior lugar de calificación en donde el entrevistador colocara la cantidad de entrevistados que consideran que dicha buena práctica es asumida en la organización y en qué nivel la misma es efectuada. Vale la pena aclarar que a juicio de los entrevistadores fue necesario tomar toda la información dispuesta por el estándar OPM3 y realizar el proceso descrito en el

inciso anterior, pero a manera de resumen únicamente se presenta uno de los grupos de procesos que para el caso puntual fue Gestión de la integración del proyecto.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO							
			RESPUESTA				
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	PUNTUACIÓN
PROYECTO							
1005	¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio					
1700	¿APIA mide el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio					
2240	¿APIA controla el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio					
2630	¿Mejora APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio					
1020	¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación					
1710	¿APIA mide el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación					
2250	¿APIA controla el proceso "Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto"?	2 - Planificación					
2640	¿Mejora tu organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación					
1230	¿ Crea APIA el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	3 - Ejecución					
1920	¿APIA mide el proceso de "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	3 - Ejecución					
2460	¿APIA controla el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	3 - Ejecución					
2850	¿Mejora tu organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	3 - Ejecución					
1035	¿ Crea APIA el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	4 - Monitoreo y Control					
1045	¿APIA mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitoreo y Control					
1055	¿APIA controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitoreo y Control					
1065	¿Mejora APIA el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitoreo y Control					
1310	¿ Crea APIA el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control					
2000	¿APIA mide el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control					
2540	¿APIA controla el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control					
2930	¿APIA mejora el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control					
1390	¿APIA Crea el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre					
2080	¿APIA mide el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre					
2620	¿APIA controla el proceso "Cerrar Poyecto o Fase"?	5 - Cierre					
3010	¿Mejora APIA el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre					

Tabla 11 Preguntas del estándar para la Gestión de la integración del proyecto.
Fuente: Elaboración propia.

Posterior al análisis de las preguntas, y teniendo el inventario de activos organizacionales, se seleccionaron las preguntas del estándar, se traslapó la información presentada y se analizó que información presentaban correlación con el inventario y aquellas que a juicio de los evaluadores fueran necesarias aplicar a la organización, en el marco de los tres grandes conceptos de aplicabilidad (los habilitadores organizacionales-OE, las áreas de conocimiento vs grupos de procesos, y los estados de las mejoras de procesos SMCI estos enmarcados en los tres grandes dominios Portafolios, Programas y Proyectos); Lo anterior a manera de precisar cuáles preguntas eran indispensables realizar a la organización y cuales no, para posterior creación de los cuestionarios con la información definitiva.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO		
ID	**PREGUNTA**	**GRUPO DE PROCESO**
PROYECTO		
GI-MP-01	Análisis de prefactibilidad de los proyectos	Inicio
GI-PL-01	Acta de reunión para socializar los proyectos adjudicados	Inicio
GI-MP-02	Análisis de factibilidad y evaluación de los proyectos	Inicio
GI-FL-01	Solicitud del proyecto	Inicio
GI-PL-02	Información de entorno	Inicio
GI-PL-03	Lista de expertos	Inicio
1005	¿Estandariza APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio
1700	¿APIA mide el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio
2240	¿APIA controla el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio
2630	¿Mejora APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio
GI-MP-03	Planificación del proyecto	Planificación
1020	¿Estandariza APIA el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación
1710	¿APIA mide el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación
2250	¿APIA controla el proceso "Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto"?	2 - Planificación
2640	¿Mejora tu organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación
GI-FL-02	Instrucción de características físicas del terreno	Ejecución
GI-PL-04	Acta de reunión	Ejecución

1230	¿Estandariza APIA el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	3 - Ejecución
1920	¿APIA mide el proceso de "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	3 - Ejecución
2460	¿APIA controla el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	3 - Ejecución
2850	¿Mejora tu organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	3 - Ejecución
GI-FL-03	Procedimientos para aprobar y emitir autorizaciones de trabajo	Monitoreo y Control
1035	¿Estandariza APIA el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	4 - Monitoreo y Control
1045	¿APIA mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitoreo y Control
1055	¿APIA controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitoreo y Control
1065	¿Mejora APIA el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitoreo y Control
1310	¿Estandariza APIA el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control
2000	¿APIA mide el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control
2540	¿APIA controla el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control
2930	¿APIA mejora el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control
GI-PL-05	Acta de reunión para socializar cierre de proyecto	Cierre
GI-PL-06	Documentación de lecciones aprendidas	Cierre
GI-LS-01	Archivos resultantes de proyectos anteriores	Cierre
GI-PL-07	Documentación de información histórica	Cierre
1390	¿APIA estandariza el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre
2080	¿APIA mide el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre
2620	¿APIA controla el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre
3010	¿Mejora APIA el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre

Tabla 12 Información traslapada entre activo organizacional para gestión de procesos vs preguntas del estándar OPM3.
Fuente: Elaboración propia

Con la información traslapada entre los activos organizacionales de la organización y las preguntas del estándar OPM3, para cada una de las áreas de conocimiento, se tabularon las preguntas para cada formulario teniendo en cuenta que el mismo, albergara con objetividad la mayor cantidad de criterios para la evaluación.

ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO
1005	¿Crea APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio
1020	¿Crea APIA el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación
1230	¿Crea APIA el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	3 - Ejecución
1035	¿Crea APIA el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	4 - Monitoreo y Control
1310	¿Crea APIA el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control
1390	¿APIA Crea el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre

Tabla 13Preguntas definitivas a formular.
Fuente: Elaboración propia

Se condesaron las preguntas seleccionadas en diversos formularios de aplicabilidad, de tipología office Forms, para la posterior aplicación de la encuesta.

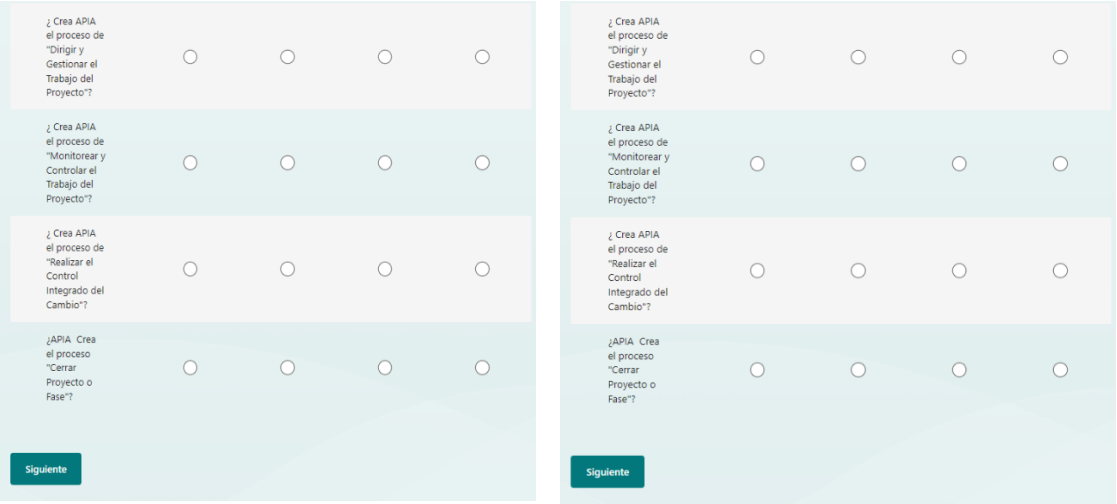


Ilustración 16 Formato office forms
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico presentado, se permite evidenciar uno de los formularios que fue creado para la evaluación. Por lo anterior se permite precisar lo siguiente:
Para la calificación de cada una de las preguntas, la metodología sugiere dos tipos de calificación: La primera calificación de tipo binaria, es decir de dos variables (0) cuando no se implementa en la compañía y (1) cuando la puntuación asociada a cada Mejor Practica existe dentro de la organización. La segunda calificación se denomina medición por variables, en donde categoriza la mejor práctica en (4) variables de respuesta. Se utiliza la escala de medición tipo "Likert", la cual admite modificaciones, y en todo caso se categorizan las (4) variables "con el objeto de evitar el efecto de la tendencia central, es decir, eliminar respuestas de valor intermedio que desvirtúen la ponderación de los datos recolectados" (Likert. R, 1932).
Para el estudio de caso, en donde se encuentran características de nivel exploratorio y buscando mayor precisión en el diagnóstico, como evaluadores sugerimos adaptar al estudio la Medición tipo "Likert" de (4) variables de respuesta ("Con este tipo de preguntas se pretendía medir el grado de intensidad o sentimiento respecto a una característica o variable especifica; generalmente se les conoce como escalas de medición de actitudes") (Duran, Arce & Ojeda,

Ilustración 17 Formulario a implementar
Fuente: Elaboración propia

2013); A fin de tener umbrales con mayor especificad en el estudio del diagnóstico de madurez de la organización. Aunado a lo anterior, las preguntas del cuestionario fueron de tipo cerradas, de opción de múltiple respuesta, cada opción de respuesta está ligado a un nivel específico de madurez y en la misma se exhorta al entrevistado a dar respuesta a la pregunta teniendo en cuenta los procesos, situaciones y/o competencias desarrolladas con cotidianidad en la organización, lo que permite medir la madurez en procesos y áreas de conocimiento.
Por lo anterior en la tabla a continuación se especifica la calificación para cada pregunta:

Calificación para cada pregunta		
Calificación	**Descripción**	**Observación**
0	No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	La organización no implementa.
1	Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	La organización parcialmente implementa.
2	Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	La organización hace el esfuerzo.
3	Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Definitivamente la organización si implementa.

Tabla 14 Calificación para cada pregunta.
Fuente: Elaboración propia

4.3.3.2 FASE 2.2.2 HABILITADORES ORGANIZACIONALES-OE

Los facilitadores organizacionales (OE), o también llamados habilitadores organizacionales, son muy importantes para determinar la madures dentro de las buenas prácticas de PMI. Ya que son mejores prácticas conformados por una serie de elementos, procedimientos que nos ayudan a

generar un ambiente propicio dentro la empresa APIA, son procesos específicos de la gestión de proyectos, los cuales sean implementados a lo largo del tiempo en la empresa, brindando sostenimiento de la implementación de las mejores prácticas para elevar la madurez en PMO. Por ende, son muy importantes para nuestro trabajo los cuales vamos a evaluar.

Los (OE) son importantes para determinar el nivel de madurez dentro de cualquier organización y cuentan con 4 habilitadores o divisiones según el OPM3 publicado en el año 2013, nosotros para a evaluar a APIA, con estos cuatro Habilitadores los cuales son Cultura, Recursos Humanos, Estructura y Tecnología. Todas nuestras preguntas las cuales relacionaremos a continuación están orientadas a obtener la mayor información sobre la organización, a continuación, relacionares las preguntas de los (OE).

4.3.3.2.1 SELECCIÓN DE LAS PREGUNTAS.

Para estimar las preguntas a desarrolladas a los funcionarios de la empresa fueron tal cual como se mencionó en el anterior (las áreas de conocimiento vs grupos de proceso**)** proceso evaluadas una a una en los estándares del OPM3, para el diagnóstico del grado de madurez, acá es muy relevante aclarar que todas las preguntas a parte se ser divididas en cada uno de los habilitadores los cuales son cultura, Recursos humanos, Estructura y tecnología, nos enfocadas en cada uno de las preguntas tuvieses participación en cada uno de los dominios fundamentales en la dirección de proyectos los cuales son, Portafolio, Programas y Proyectos.

FACILITADOR ORGANIZACIONAL					
1- DIVISION (OE)	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1 - Cultura	¿APIA "alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de la gestión de proyectos organizacionales"?				
	¿APIA "Establece Consejos para la Entrega de Proyectos y Técnicas de Grupo de Interés Especial"?				
	¿APIA "Define valores de gestión de proyectos"?				
	¿APIA crea "Conciencia de Diversidad Cultural"?				
	¿APIA "reconoce el valor de la gestión de proyectos"?				
2 - Estructura	¿APIA "Establece Estructura de Gestión de Proyectos Organizacionales"?				
	¿APIA "compara el desempeño de la gestión de proyectos organizacionales con los estándares de la industria"?				
	¿APIA Tiene un "Sistema de Información de Gestión de Proyectos"?				
	¿APIA "Establece Políticas de Gobernabilidad en toda la Organización"?				
	¿APIA, Tiene un "Proyecto consistente, Programa y Gobernanza de Portafolio en toda la Empresa"?				
3 - Recursos humanos	¿APIA "Establece Procesos de Asignación y Optimización de Recursos"?				
	¿APIA se asegura de que "los especialistas estén compartidos entre proyectos"?				
	¿APIA "facilita el desarrollo de Project Manager"?				
	¿APIA provee entrenamiento continuo?				
	¿APIA "Demostrar Competencia de Comunicación"?				
4 - Tecnologia.	¿APIA "Adapta los procesos de gestión de proyectos de forma flexible"?				
	¿APIA "integra la metodología de gestión de proyectos con los procesos organizativos"?				
	¿APIA "ajusta los marcos (Procedimientos) aprobados de la organización y estructuras de gobierno"?				
	¿APIA se ocupa de "Desarrollar Plantillas de Gestión de Proyectos"?				
	¿Utiliza APIA métodos matemáticos para la priorización?				

Tabla 15 Preguntas del estándar para las habilitadoras organizaciones
Fuente: Elaboración propia.

Como ya lo habíamos mencionado anteriormente, la estructuración de la las preguntas fueron enfocados, con el fin de que todas las preguntas presentaran los 3 dominios fundamentales, al igual de que también fueran estructuradas por división y facilitador organizacional como lo podemos observar en la siguiente tabla.

FACILITADOR ORGANIZACIONAL, POR DIVISION Y DOMINIOS FUNDAMENTALES.						
ID	PREGUNTA	Facilitador Organizacional	División FO	PREGUSNTAS DE ACUERDO A SUS DOMINIOS		
				Dominio Portafolio	Dominio Programa	Dominio Proyecto
FACILITADOR ORGANIZACIONAL						
7405	¿APIA "alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de la gestión de proyectos organizacionales"?	1 - Cultura	Alineación estratégica	X	X	X
9040	¿APIA "Establece Consejos para la Entrega de Proyectos y Técnicas de Grupo	1 - Cultura	Comunidad en Gestión de Proyectos Organizacional	X	X	X
5500	¿APIA "Define valores de gestión de proyectos"?	1 - Cultura	Politica y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	X	X	X
7025	¿APIA crea "Conciencia de Diversidad Cultural"?	1 - Cultura	Politica y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	X	X	X
5490	¿APIA "reconoce el valor de la gestión de proyectos"?	1 - Cultura	Politica y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	X	X	X
7045	¿APIA "Establece Estructura de Gestión de Proyectos Organizacionales"?	2 - Estructura	Estructura organizacional	X	X	X
2190	¿APIA "compara el desempeño de la gestión de proyectos organizacionales con	2 - Estructura	Benchmarking	X	X	X
7365	¿APIA Tiene un "Sistema de Información de Gestión de Proyectos"?	2 - Estructura	Gestión del Conocimiento y PMIS	X	X	X
9020	¿APIA "Establece Politicas de Gobernabilidad en toda la Organización"?	2 - Estructura	Gobierno	X	X	X
9170	¿APIA, Tiene un "Proyecto consistente, Programa y Gobernanza de Portafolio en toda la Empresa"?	2 - Estructura	Gobierno	X	X	X
9060	¿APIA "Establece Procesos de Asignación y Optimización de Recursos"?	3 - Recursos humanos	Asignación de recursos	X	X	X
9150	¿APIA se asegura de que "los especialistas estén compartidos entre	3 - Recursos humanos	Asignación de recursos	X	X	X
5190	¿APIA "facilita el desarrollo de Project Manager"?	3 - Recursos humanos	Gestión de Competencias	X	X	X
5210	¿APIA provee entrenamiento continuo?	3 - Recursos humanos	Formación en Gestión de Proyectos	X	X	X
7185	¿APIA "Demostrar Competencia de Comunicación"?	3 - Recursos humanos	Gestión de Competencias	X	X	X
1460	¿APIA "Adapta los procesos de gestión de proyectos de forma flexible"?	4 - Tecnologia.	Metodologia de Gestión de Proyectos Organizacionales	X	X	X
5270	¿APIA "integra la metodologia de gestión de proyectos con los procesos organizativos"?	4 - Tecnologia.	Metodologia de Gestión de Proyectos Organizacionales	X	X	X
8900	¿APIA "ajusta los marcos (Procedimientos) aprobados de la organización y estructuras de gobierno"?	4 - Tecnologia.	Metodologia de Gestión de Proyectos Organizacionales	X	X	X
8960	¿APIA se ocupa de "Desarrollar Plantillas de Gestión de Proyectos"?	4 - Tecnologia.	Metodologia de Gestión de Proyectos Organizacionales	X	X	X
9180	¿Utiliza APIA métodos matemáticos para la priorización?	4 - Tecnologia.	Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionales	X	X	X

Tabla 16 Preguntas del estándar para facilitadores organizacionales
Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.3 FASE 2.2.3 LOS ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS SMCI

Con respecto a la metodología utilizada para el análisis del grado de madurez de la organización con respecto a los estados de mejora de los procesos en un primer momento se adelanta un análisis del estándar del OPM3 para el diagnóstico del grado de madurez en el cual se estudian todas las preguntas presentes y se comparan con el inventario de activos de la organización esto con el fin de asegurarnos de seleccionar información que nos pueda ayudar a constituir un análisis más estructurado.
Una vez realizada la comparación de las preguntas se seleccionan aquellas que se consideran pertinentes para su implementación en los formularios a compartir con el personal seleccionado en la muestra, Se realizó un cruce de información y se examinó qué preguntas estaban correlacionadas con el inventario y cuáles consideraban los evaluadores como necesarias para aplicar en la organización, teniendo en cuenta los tres principales conceptos de aplicabilidad: los habilitadores organizacionales (OE), las áreas de conocimiento en relación a los grupos de procesos y los estados de las mejoras de procesos (SMCI), todos ellos enmarcados en los tres dominios principales de Portafolios, Programas y Proyectos. Esto se hizo con el objetivo de determinar qué preguntas eran indispensables para realizar a la organización y logar la estructuración de los formularios que se organizaran en tablas que más adelante serian la guía para dar estructura y orden a los resultados.
En esta etapa se tiene en cuenta el análisis de cuatro (4) estados de mejora enumerados de la siguiente manera (i) estandarizar, (ii) medir, (iii) controlar y (iv) mejorar, para cada uno de ellos se organizaron y ajustaron preguntas correspondientes al estándar. A estas preguntas del estado de mejora, se les asignó un ID de referencia y en donde se ubicará posteriormente el nivel de calificación que le dé cada uno de los entrevistados indicando con un numero a qué nivel la buena práctica se implementa en la organización y a qué nivel se lleva a cabo. Es importante destacar que, según los entrevistadores, fue necesario utilizar toda la información proporcionada por el estándar OPM3, en las tablas que se presentan a continuación se muestran las preguntas seleccionadas, organizadas por los estados de mejora y dominios.

ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS SMCI			
ID	**PREGUNTA**	**(SMCI)**	**DOMINIO**
1040	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Alcance"?	Estandarizar	Proyecto
1050	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Actividades"?	Estandarizar	Proyecto
1070	¿Estandariza su organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Estandarizar	Proyecto
1250	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Estandarizar	Proyecto
1045	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Medir	Proyecto
1710	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Medir	Proyecto
1730	¿Su organización mide el proceso "Definir Alcance"?	Medir	Proyecto
2030	¿Su organización mide el proceso de "Control Cronograma"?	Medir	Proyecto
2045	¿Su organización mide el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Medir	Proyecto

1055	¿Su organización controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Controlar	Proyecto
2055	¿Su organización controla el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Controlar	Proyecto
2260	¿Su organización controla el proceso de "recolección de requisitos"?	Controlar	Proyecto
2320	¿Su organización controla el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Controlar	Proyecto
2025	¿Mejora su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Controlar	Proyecto
2065	¿Mejora tu organización el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Controlar	Proyecto
2690	¿Mejora tu organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Controlar	Proyecto
2710	¿Mejora su organización el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Controlar	Proyecto
2850	¿Mejora tu organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Controlar	Proyecto
3140	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificación de Alcance del Programa"?	Estandarizar	Programa
3190	¿Estandariza su organización el proceso de planificación de programación?	Estandarizar	Programa
3210	¿Estandariza su organización el proceso de "estimación de costos del programa"?	Estandarizar	Programa
3240	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	Estandarizar	Programa
3660	¿Su organización mide el proceso de planificación de programación?	Medir	Programa
3665	¿Su organización mide el proceso de "Adquisición de programas"?	Medir	Programa
3680	¿Su organización mide el proceso de "estimación del costo del programa"?	Medir	Programa
3950	¿Su organización mide el proceso de "monitoreo y control de riesgos del programa"?	Medir	Programa
4365	¿Su organización mide el proceso de "Transición del programa y sostenimiento de los beneficios"?	Medir	Programa
3675	¿Su organización controla el proceso de "Adquisición del Programa"?	Controlar	Programa
3235	¿Controla su organización el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?	Controlar	Programa
8120	¿Su organización controla el proceso de "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Controlar	Programa
4280	¿Su organización controla el proceso de "Administración de aprovisionamiento de programas"?	Controlar	Programa
3685	¿Mejora su organización el proceso de "Adquisición de programas"?	Mejoras	Programa
4385	¿Mejora su organización el proceso de "Transición del Programa y Mantenimiento de Beneficios"?	Mejoras	Programa
4750	¿Mejora su organización el proceso de "monitoreo y control de riesgos del programa"?	Mejoras	Programa
5070	¿Estandariza su organización el proceso "Gestionar la información de la Portafolio"?	Estandarizar	Portafolio
8480	¿Estandariza su organización el proceso "Administrar oferta y demanda"?	Estandarizar	Portafolio
5080	¿Estandariza su organización el proceso "Administrar el cambio estratégico"?	Estandarizar	Portafolio
8490	¿Estandariza su organización el proceso "Administrar el Valor de la Portafolio"?	Estandarizar	Portafolio
8600	¿Su organización mide el proceso "Administrar valor de Portafolio"?	Medir	Portafolio
8550	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar plan de gestión de Portafolio"?	Medir	Portafolio
8590	¿Su organización mide el proceso de "Administrar oferta y demanda"?	Medir	Portafolio
5045	¿Su organización controla el proceso "Autorizar Portafolio"?	Controlar	Portafolio

8720	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio"?	Controlar	Portafolio
8160	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	Controlar	Portafolio
8650	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Portafolio"?	Controlar	Portafolio
8730	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio"?	Mejoras	Portafolio
6880	¿Mejora tu organización el proceso de "Gestionar información de la Portafolio"?	Mejoras	Portafolio
6890	¿Mejora su organización el proceso de "Administrar el cambio estratégico"?	Mejoras	Portafolio

Tabla 17 Información preguntas seleccionadas para el SMCI
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los criterios que se utilizarán para la evaluación de cada una de las preguntas y los formatos a utilizar, estos serán los mismos que se implementaron tanto en la gestión de la integración del proyecto y los habilitadores organizacionales-OE. Esto con el fin de lograr comparar resultados obtenidos y una mayor uniformidad. Las escalas de calificación continúan siendo las mismas y se utiliza la misma “tabla18 (18) calificación para cada pregunta.” Para asignar valor a los resultados obtenidos.

Aplicación de cuestionarios.
Teniendo en cuenta la fase (1) del presente apartado, y con la selección adecuada de la muestra se procedió a aplicar los cuestionarios, los cuales fueron enviados vía internet a (10) trabajadores de la organización de estudio. Se informó de la obligatoriedad de responder todas y cada una de las preguntas del formulario a fin de obtener completitud en la evaluación.

4.4 FASE 3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La información que se recolectó con la aplicación de los cuestionarios se llevó aún proceso de análisis, y tabulación dependiendo de los tres grandes conceptos de aplicabilidad, habilitadores organizacionales-OE (división de OE: Cultura, estructura, recursos humanos, tecnología), las áreas de conocimiento vs grupos de procesos (mejores prácticas del estándar PMBOK), y los estados de las mejoras de procesos SMCI (estandarizadas, medidas, controladas, mejora continua). Pero de manera general, se buscó cuantificar la información obtenida en indicadores netamente numéricos; El paso a paso de las actividades desarrolladas, se describen a continuación dependiendo del concepto de aplicabilidad:

4.4.1 CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Se condensó y tabuló la información obtenida en los cuestionarios: para lo cual se contabilizó la cantidad de entrevistados que asignaron valor a cada una de las (4) variables de respuesta. Como se muestra en la tabla a continuación:

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
PROYECTO										
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	Número de entrevistados que dan respuesta				total 1			
1005	¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio	4	3	3	0	10	9	30	30%
1020	¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación	4	3	3	0	10	9	30	30%
1230	¿ Crea APIA el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	3 - Ejecución	4	3	3	0	10	9	30	30%
1035	¿ Crea APIA el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	4 - Monitoreo y Control	4	3	3	0	10	9	30	30%
1310	¿ Crea APIA el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control	4	3	3	0	10	9	30	30%
1390	¿APIA Crea el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre	4	3	3	0	10	9	30	30%
						Porcentaje obtenido		30%		
						Nivel de madurez del área de conocimiento		BAJA		

Tabla 198 Modelo de análisis
Fuente: Elaboración propia

Para lo cual se ponderó la información del formulario de la siguiente manera:

- En Número de entrevistados, se colocó la cantidad de los entrevistados que consideró que en cada pregunta la organización efectuaba de esa manera la práctica, es válido precisar que la información presentada en el grafico anterior es de manera ilustrativa para comprender la información obtenida. Por lo anterior se puede precisar que en la pregunta: ¿Crea APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?, que hace parte de la gestión de integración del proyecto, en su grupo de proceso de inicio:
- (4) entrevistados consideran que la organización - No implementa dicha buena práctica (el valor asignado a esta respuesta es cero “0”), al obtener esta puntuación, se procede a multiplicar el número de entrevistados por el valor, que para el caso sería = (4*0) =0
- (3) entrevistados consideran que la organización – parcialmente implementa dicha buena práctica (el valor asignado a esta respuesta es uno “1”), al obtener esta puntuación, se procede a multiplicar el número de entrevistados por el valor, que para el caso sería = (3*1) =3
- (3) entrevistados consideran que la organización – hace el esfuerzo de aplicar dicha buena práctica (el valor asignado a esta respuesta es dos “2”), al obtener esta puntuación, se procede a multiplicar el número de entrevistados por el valor, que para el caso sería = (3*2) =6
- (0) entrevistados consideran que la organización – definitivamente si implementa dicha buena práctica (el valor asignado a esta respuesta es tres “3”), al obtener esta puntuación, se procede a multiplicar el número de entrevistados por el valor, que para el caso sería = (0*3) =0
- Se procede a sumar los valores obtenidos, que para el caso de ejemplo sería = (0+3+6+0) =9
- Se calcula el valor máximo que se podría obtener de la muestra que para todos los casos es (30).

- y se adjudicó un porcentaje de cumplimiento, que es el resultado de dividir el máximo valor permitido entre el valor obtenido, multiplicado por cien, como se muestra en la ecuación a continuación:

$$\frac{\text{Valor Máximo Permitido}}{\text{Valor Obtenido}} * 100$$

Ilustración 18 Porcentaje de cumplimiento.
Fuente: Elaboración Propia.

- Para realizar la interpretación del grado de madurez, se pondero la sumatoria de los datos obtenidos para cada área de conocimiento y se utilizó una escala de valoración porcentual desarrollada por expertos en el área de gestión de proyectos, como se muestra a continuación:

Valor Porcentual	Grado de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos
0 - 17%	Muy Baja
18 - 33%	Baja
34 - 50%	Intermedia Baja
51 - 66%	Intermedia Alta
67 - 83%	Alta
84 - 100%	Muy Alta

Tabla 1920 Grado de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos.
Fuente: Adaptado de Análisis del grado de cultura organizacional en gestión de proyectos. estudio de caso del sector energético en Colombia, de Duran, Arce & Ojeda, 2013.

Con la interpretación realizada anteriormente es posible evidenciar el grado de madurez obtenida para cada área de conocimiento y posterior al grupo de procesos.

4.5 FASE 4 DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ Y PLAN DE MEJORAS

DIAGNOSTICO DEL GRADO DE MADUREZ

Con la información obtenida luego de la aplicación de todos los cuestionarios y posterior análisis de la misma, se procede a ponderar todos los datos obtenidos a razón de diagnosticar el grado de madurez de la organización de estudio.

4.5.1 PLAN DE MEJORAS

Por cada uno de los tres grandes conceptos de aplicabilidad, habilitadores organizacionales-OE (división de OE: Cultura, estructura, recursos humanos, tecnología), las áreas de conocimiento vs grupos de procesos (mejores prácticas del estándar PMBOK), y los estados de las mejoras de procesos SMCI (estandarizadas, medidas, controladas, mejora continua), se procede a recomendar un plan de mejoras para la organización.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de aplicación se permiten presentar de acuerdo a las fases enunciadas con precedencia, por lo anterior a continuación, se presentan los mismos con sus respectivos criterios de aplicación:

5.1 FASE 1

5.1.1 FASE 1.1 *INVENTARIO DE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.*

Luego de la entrevista realizada a diversos trabajadores de la compañía de estudio, la cual estuvo precedida por una conceptualización de definiciones en el marco de la gerencia de proyectos, enmarcados por la metodología y el estándar del Project Management Instituto (PMI), y en todo caso, en la que fue necesario explicar a detalle el tipo de información a recopilar, a fin de que la entrevista surtiera con éxito y se entendiera y recopilara a cabalidad con la información solicitada. Se permitió construir conocimiento entre las partes y detallar información que, a juicio del entrevistador, la organización tenía en su repositorio, pero no ajustado de acuerdo con las especificaciones de la metodología, se permitió recopilar la información del inventario de activos de la organización, la cual es presentada a continuación:

	INVENTARIO DE ACTIVOS ORGANIZACIONALES						
	N°	**Código**	**Nombre**	**Tipo**	**Estado**	**Área de conocimiento**	**Grupo de procesos**
Descripción	*Identificación interna del evaluador*	*¿Qué código internamente le asigna la organización al proceso?*	*¿Qué nombre le asigna la organización al proceso?*	*¿Qué tipo de documento utiliza la organización para el proceso?*	*¿En que estado se encuentra actualmente el documento?*	*¿En que área de gestión del conocimiento lo categoriza el evaluador?*	*¿En que grupo de procesos lo categoriza el evaluador?*
Observación:		*OBS: En caso de que la organización no tenga un código determinado claro, será el evaluador el encargado de asignar un código en donde se pueda categorizar adecuadamente el proceso.*		*Ejm: Plantilla, Formulario, Planilla, acta ...*	*Ejm: Vigente, Vigente y distribuido, En aprobación...*	*Ejm: Gestión de tiempo, Gestión de costos, Gestión de...*	*Ejm: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre.*
1	GI-01	GI-MP-01	Análisis de prefactibilidad de los proyectos	Mapa de procesos	Vigente y aprobado	Integración	Inicio
2	GI-02	GI-PL-01	Acta de reunión para socializar los proyectos adjudicados	Plantilla	Vigente y aprobado	Integración	Inicio
3	GI-03	GI-MP-02	Análisis de factibilidad y evaluación de los proyectos	Mapa de procesos	Vigente	Integración	Inicio
4	GI-04	GI-FL-01	Solicitud del proyecto	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	Inicio
5	GI-05	GI-PL-02	Información de entorno	Plantilla	Vigente y aprobado	Integración	Inicio
6	GI-06	GI-PL-03	Lista de expertos	Plantilla	Vigente y aprobado	Integración	Inicio
7	GI-07	GI-MP-03	Planificación del proyecto	Mapa de procesos	En aprobación	Integración	Planificación
8	GI-08	GI-FL-02	Instrucción de caracteristicas fisicas del terreno	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	Ejecución
9	GI-09	GI-PL-04	Acta de reunión	Plantilla	Vigente y Distribuido	Integración	Ejecución
10	GI-10	GI-FL-03	Procedimientos para aprobar y emitir autorizaciones de trabajo	Formulario	Vigente y Distribuido	Integración	Monitoreo y Control
11	GI-11	GI-PL-05	Acta de reunión para socializar cierre de proyecto	Plantilla	Vigente y aprobado	Integración	Cierre
12	GI-12	GI-PL-06	Documentación de lecciones aprendidas	Plantilla	Vigente y aprobado	Integración	Cierre
13	GI-13	GI-LS-01	Archivos resultantes de proyectos anteriores	Listas	En aprobación	Integración	Cierre
14	GI-14	GI-PL-07	Documentación de información historica	Plantilla	Vigente y aprobado	Integración	Cierre
15	GA-01	GA-PL-01	Acta de reunión para alcance del proyecto	Plantilla	Vigente y aprobado	Alcance	Planificación
16	GA-02	GA-IN-01	Protocolo de verificación y prueba	Instructivo	Vigente y Distribuido	Alcance	Planificación
17	GA-03	GA-FL-01	Recolección de requisitos	Formulario	Vigente y Distribuido	Alcance	Planificación
18	GA-04	GA-MP-01	Estructura de desglose del trabajo generica	Mapa de procesos	Vigente y aprobado	Alcance	Planificación
19	GCR-01	GCR-PL-01	Cronograma de proyecto	Plantilla	Vigente y aprobado	Cronograma	Planificación- Monitoreo y Control
20	GCR-02	GCR-MP-01	Cronograma génerico sin actividades detalladas	Mapa de procesos	Vigente y aprobado	Cronograma	Planificación- Monitoreo y Control
21	GC-01	GC-PL-01	Presupuesto de proyecto	Plantilla	Vigente y aprobado	Costos	Planificación- Monitoreo y Control
22	GC-02	GC-IN-01	Políticas de control presupuestal y financiero	Instructivo	Vigente y Distribuido	Costos	Planificación- Monitoreo y Control

23	GC-03	GC-LS-01	Repositorio de datos financieros	Listas	Vigente y Distribuido	Costos	Planificación- Monitoreo y Control
24	GC-04	GC-MP-01	Procedimientos de control financiero	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Costos	Planificación- Monitoreo y Control
25	GC-05	GC-MP-02	Métricas de estimación de costos	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Costos	Planificación- Monitoreo y Control
26	GC-06	GC-FL-01	Control de recursos	Formulario	Vigente y Distribuido	Costos	Planificación- Monitoreo y Control
27	GCA-01	GCA-MP-01	Políticas de calidad	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Calidad	Planificación
28	GCA-02	GCA-MP-02	Estandares de calidad	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Calidad	Planificación
29	GCA-03	GCA-PL-01	Listas de chequeo de productos	Plantilla	Vigente y Distribuido	Calidad	Monitoreo y Control
30	GCA-04	GCA-MP-03	Aceptación de entregables	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Calidad	Monitoreo y Control
31	GCA-05	GCA-FL-01	Validación de productos	Formulario	Vigente y Distribuido	Calidad	Monitoreo y Control
32	GCO-01	GCO-PL-01	Reporte mensual del Proyecto	Plantilla	Vigente y Distribuido	Comunicación	Monitoreo y Control
33	GCO-02	GCO-PL-02	Reporte semanal del Proyecto	Plantilla	Vigente y Distribuido	Comunicación	Monitoreo y Control
34	GR-01	GR-PL-01	Lista de riesgos	Plantilla	Vigente y aprobado	Riesgos	Planificación- Monitoreo y Control
35	GR-02	GR-PL-02	Registro de riesgos	Plantilla	Vigente y aprobado	Riesgos	Planificación- Monitoreo y Control
36	GR-03	GR-MP-01	Gestión de Riesgos	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación
37	GR-04	GR-PL-03	Identificación y Evaluación de riesgos	Plantilla	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación
38	GR-05	GR-MP-02	Procedimientos de prevención de incidentes.	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación- Monitoreo y Control
39	GR-06	GR-LS-01	Banco de riesgos	Listas	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación- Monitoreo y Control
40	GR-07	GR-LS-02	Repositorios de datos sobre la gestión de incidentes y defectos.	Listas	Vigente y Distribuido	Riesgos	Planificación- Monitoreo y Control
41	GAD-01	GAD-PL-01	Termino de Referencia	Plantilla	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Planificación
42	GAD-02	GAD-PL-02	Termino de Referencia	Plantilla	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Planificación
43	GAD-03	GAD-MP-01	Elaboración de contratos	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Ejecución
44	GAD-04	GAD-PL-03	Acta de terminación de contrato	Plantilla	Vigente y Distribuido	Adquisiciones	Cierre
45	GI-01	GI-IN-01	Políticas de contratación y compras a proveedores	Instructivo	Vigente y Distribuido	Interesados	Inicio
46	GI-02	GI-LS-01	Listas de proveedores pre aprobados	Listas	Vigente y Distribuido	Interesados	Inicio
47	GRH-01	GRH-LS-01	Repositorio de registros de interesados	Listas	Vigente y Distribuido	Recursos Humanos	Inicio
48	GRH-02	GRH-MP-01	Contratación de personal	Mapa de procesos	Vigente y Distribuido	Recursos Humanos	Planificación
49	GRH-03	GRH-LS-02	Repositorio de trabajadores	Listas	Vigente y Distribuido	Recursos Humanos	Planificación

Tabla 2021 Inventario de activos de la organización
Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, la Fase Inventario de activos de la organización, fue ejecutado y procesado con éxito, se obtuvo una construcción de conocimiento constante y permanente entre las partes, que garantizara el adecuado trasegar de la investigación.

5.1.2 FASE 2.2 LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO VS GRUPOS DE PROCESOS. (MEJORES PRÁCTICAS DEL ESTÁNDAR PMBOK).

En las tablas que se presentan a continuación, se permite condensar la información obtenida luego de efectuar los cuestionarios de evaluación. Para cada tabla, se permite evidenciar el porcentaje obtenido y el nivel de madurez bien sea por área de conocimiento o por grupo de procesos.

5.1.2.1 FASE 2.2.1 MADUREZ POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO.

GRADO DE MADUREZ POR ÁREA DE CONOCIMIENTO			
ITEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO	%	GRADO DE MADUREZ
1	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	38%	Intermedia Baja
2	GESTIÓN DEL ALCANCE	48%	Intermedia Baja
3	GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	54%	Intermedia Alta
4	GESTIÓN DE LOS COSTOS	35%	Intermedia Baja
5	GESTIÓN DE LA CALIDAD	27%	Baja
6	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	65%	Intermedia Alta
7	GESTIÓN DE COMUNICACIONES	27%	Baja
8	GESTIÓN DE RIESGOS	21%	Baja
9	GESTIÓN DE ADQUISICIONES	47%	Intermedia Baja
10	GESTIÓN DE INTERESADOS	52%	Intermedia Alta
	TOTAL GRADO DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO	41%	INTERMEDIA BAJA

Tabla 22 Grado de madurez por área de conocimiento
Fuente: Elaboración propia.

Gestión de la integración del proyecto.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO										
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	RESPUESTA				Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
			0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica				
PROYECTO										
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	Número de entrevistados que dan respuesta				total			
1005	¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	1 - Inicio	7	2	1	0	10	4	30	13%
1020	¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	2 - Planificación	4	3	2	1	10	10	30	33%
1230	¿ Crea APIA el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	3 - Ejecución	0	3	3	4	10	21	30	70%
1035	¿ Crea APIA el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	4 - Monitoreo y Control	2	2	6	0	10	14	30	47%
1310	¿ Crea APIA el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitoreo y Control	7	3	0	0	10	3	30	10%
1390	¿APIA Crea el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre	0	3	7	0	10	17	30	57%
							Porcentaje obtenido	38%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	INTERMEDIA BAJA		

Tabla 23 Gestión de la integración del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Gestión del alcance del proyecto.

GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
PROYECTO										
1030	¿ Crea APIA el proceso de "Recolección de Requisitos"?	2 - Planificación	0	0	7	3	10	23	30	77%
1040	¿ Crea APIA el proceso "Definir Alcance"?	2 - Planificación	0	3	7	0	10	17	30	57%
1075	¿ Crea APIA el proceso "Crear EDT"?	2 - Planificación	7	3	0	0	10	3	30	10%
7500	¿ Crea APIA el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	2 - Planificación	0	3	4	3	10	20	30	67%
1320	¿ Crea APIA el proceso de "validar el alcance"?	4 - Monitoreo y Control	6	4	0	0	10	4	30	13%
1330	¿ Crea APIA el proceso "Controlar Alcance"?	4 - Monitoreo y Control	0	2	6	2	10	20	30	67%
						Porcentaje obtenido		48%		
						Nivel de madurez del área de conocimiento		Intermedia Baja		

Tabla 24Gestión del alcance del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Gestión del cronograma del proyecto.

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
PROYECTO										
1050	¿ Crea APIA el proceso "Definir Actividades"?	2 - Planificación	0	2	6	2	10	20	30	67%
1060	¿ Crea APIA el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	2 - Planificación	0	3	5	2	10	19	30	63%
1070	¿ Crea APIA el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividades"?	2 - Planificación	0	4	3	3	10	19	30	63%
1080	¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	2 - Planificación	0	2	4	4	10	22	30	73%
1115	¿ Crea APIA el proceso de "Estimación de Recursos de la Actividad"?	2 - Planificación	5	4	1	0	10	6	30	20%
7510	¿ Crea APIA el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	2 - Planificación	4	4	1	1	10	9	30	30%
1340	¿APIA Crea el proceso de "Controlar Cronograma"?	4 - Monitoreo y Control	0	4	4	2	10	18	30	60%
						Porcentaje obtenido		54%		
						Nivel de madurez del área de conocimiento		Intermedia Alta		

Tabla 25 Gestión del cronograma del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Gestión de costos del proyecto.

GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
PROYECTO										
1100	¿ Crea APIA el proceso de "estimación de costos"?	2 - Planificación	0	4	4	2	10	18	30	60%
1110	¿ Crea APIA el proceso "Determinar presupuesto"?	2 - Planificación	2	4	3	1	10	13	30	43%
7520	¿ Crea APIA el proceso de "Planificación de la Gestion de Costos"?	2 - Planificación	5	4	1	0	10	6	30	20%
1350	¿ Crea APIA el proceso de "Control Costos"?	4 - Monitoreo y Control	5	5	0	0	10	5	30	17%
							Porcentaje obtenido	35%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	Intermedia Baja		

Tabla 26 Gestión de costos del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Gestión de la calidad del proyecto.

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
	Número de entrevistados: 10		0	1	2	3				
PROYECTO										
1130	¿ Crea APIA el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	2 - Planificación	3	4	3	0	10	10	30	33%
1240	¿APIA Crea el proceso "Realizar Aseguramiento de la Calidad"?	3 - Ejecución	6	4	0	0	10	4	30	13%
1360	¿ Crea APIA el proceso de "Controlar Calidad"?	4 - Monitoreo y Control	4	3	2	1	10	10	30	33%
							Porcentaje obtenido	27%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	Baja		

Tabla 27 Gestión de la calidad del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Gestión de los recursos humanos del proyecto.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO										
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	RESPUESTA				Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
			0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica				
PROYECTO										
1090	¿ Crea APIA el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	2 - Planificación	5	4	1	0	10	6	30	20%
1150	¿ Crea APIA el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	3 - Ejecución	0	2	4	4	10	22	30	73%
1155	¿ Crea APIA el proceso de "Administrar equipo de proyecto"?	3 - Ejecución	0	0	5	5	10	25	30	83%
1250	¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	3 - Ejecución	0	0	5	5	10	25	30	83%
							Porcentaje obtenido	65%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	Intermedia Alta		

Tabla 28 Gestión de los recursos humanos del proyecto
Fuente: Elaboración propia

Gestión de las comunicaciones del proyecto.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PROYECTO										
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	RESPUESTA				Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
			0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica				
	Número de entrevistados: 10		0	1	2	3				
PROYECTO										
1160	¿ Crea APIA el proceso de "Planear la Gestión de las Comunicaciones"?	2 - Planificación	6	4	0	0	10	4	30	13%
1260	¿APIA Crea el proceso "Gestionar comunicaciones"?	3 - Ejecución	3	3	2	2	10	13	30	43%
1300	¿ Crea APIA el proceso de "Control de Comunicaciones"?	4 - Monitoreo y Control	6	2	1	1	10	7	30	23%
							Porcentaje obtenido	27%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	Baja		

Tabla 29 Gestión de las comunicaciones del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Gestión de los riesgos del proyecto.

GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
	Número de entrevistados: 10		0	1	2	3				
PROYECTO										
1120	¿ Crea APIA el proceso de "Planear la Gestión de Riesgos"?	2 - Planificación	5	4	1	0	10	6	30	20%
1170	¿ Crea APIA el proceso "Identificar riesgos"?	2 - Planificación	3	4	3	0	10	10	30	33%
1180	¿ Crea APIA el proceso de "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?	2 - Planificación	7	3	0	0	10	3	30	10%
1190	¿ Crea APIA el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	2 - Planificación	7	3	0	0	10	3	30	10%
1200	¿ Crea APIA el proceso de "Planear Respuestas a los Riesgos"?	2 - Planificación	5	3	1	1	10	8	30	27%
1370	¿ Crea APIA el proceso de "Control de Riesgos"?	4 - Monitoreo y Control	5	3	1	1	10	8	30	27%
							Porcentaje obtenido	21%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	Baja		

Tabla 30 Gestión de los riesgos del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Gestión de las adquisiciones del proyecto.

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
	Número de entrevistados: 10		0	1	2	3				
PROYECTO										
1210	¿ Crea APIA el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	2 - Planificación	6	4	0	0	10	4	30	13%
1270	¿ Crea APIA el proceso de "Realizar Compras"?	3 - Ejecución	0	4	4	2	10	18	30	60%
1290	¿ Crea APIA el proceso de "Control de Adquisiciones"?	4 - Monitoreo y Control	0	2	8	0	10	18	30	60%
1380	¿ Crea APIA el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	5 - Cierre	1	4	3	2	10	16	30	53%
							Porcentaje obtenido	47%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	Intermedia Baja		

Tabla 31 Gestión de las adquisiciones del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Gestión de los interesados del proyecto.

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS PROYECTO										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	GRUPO DE PROCESO	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
	Número de entrevistados: 10		0	1	2	3				
PROYECTO										
1195	¿ Crea APIA el proceso de "identificar las partes interesadas"?	1 - Inicio	0	0	5	5	10	25	30	83%
7530	¿ Crea APIA el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	2 - Planificación	4	2	3	1	10	11	30	37%
2035	¿ Crea APIA el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	3 - Ejecución	2	4	3	1	10	13	30	43%
7540	¿ Crea APIA el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	4 - Monitoreo y Control	2	4	3	1	10	13	30	43%
						Porcentaje obtenido		52%		
						Nivel de madurez del área de conocimiento		Intermedia Alta		

Tabla 32 Gestión de los interesados del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 FASE 2.2.1 MADUREZ POR GRUPOS DE PROCESOS.

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ POR GRUPO DE PROCESOS		
GRUPO DE PROCESOS	%	GRADO DE MADUREZ
Inicio	48%	Intermedia Baja
Planificación	38%	Intermedia Baja
Ejecución	59%	Intermedia Alta
Monitoreo y Control	36%	Intermedia Baja
Cierre	55%	Intermedia Alta
GRADO DE MADUREZ	**47%**	**Intermedia Baja**

Tabla 33 Madurez por grupos de procesos
Fuente: Elaboración propia.

Grupo de proceso de inicio.

INICIO				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
Integración	1 - Inicio	Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto	13%	Muy Baja
Interesados	1 - Inicio	Identificar las partes interesadas	83%	Alta
GRADO DE MADUREZ			48%	Intermedia Baja

Tabla 34 Grupo de proceso de inicio
Fuente: Elaboración propia.

Grupo de proceso de ejecución.

EJECUCIÓN				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
Integración	3 - Ejecución	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	70%	Alta
Calidad	3 - Ejecución	Realizar Aseguramiento de la Calidad	13%	Muy Baja
Recursos Humanos	3 - Ejecución	Adquirir Equipo del Proyecto	73%	Alta
Recursos Humanos	3 - Ejecución	Administrar equipo de proyecto	83%	Alta
Recursos Humanos	3 - Ejecución	Desarrollar Equipo del Proyecto	83%	Alta
Comunicaciones	3 - Ejecución	Gestionar comunicaciones	43%	Intermedia Baja
Adquisiciones	3 - Ejecución	Realizar Compras	60%	Intermedia Alta
Interesados	3 - Ejecución	Administrar el compromiso de las partes interesadas	43%	Intermedia Baja
GRADO DE MADUREZ			59%	Intermedia Alta

Tabla 35Grupo de proceso de ejecución
Fuente: Elaboración propia.

Grupo de proceso de monitoreo y control.

MONITOREO Y CONTROL				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
Integración	4 - Monitoreo y Control	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	47%	Intermedia Baja
Integración	4 - Monitoreo y Control	Realizar el Control Integrado del Cambio	10%	Muy Baja
Alcance	4 - Monitoreo y Control	validar el alcance	13%	Muy Baja
Alcance	4 - Monitoreo y Control	Controlar Alcance	67%	Alta
Cronograma	4 - Monitoreo y Control	Controlar Cronograma	60%	Intermedia Alta
Costos	4 - Monitoreo y Control	Control Costos	17%	Muy Baja
Calidad	4 - Monitoreo y Control	Controlar Calidad	33%	Baja
Comunicaciones	4 - Monitoreo y Control	Control de Comunicaciones	23%	Baja
Riesgos	4 - Monitoreo y Control	Control de Riesgos	27%	Baja
Adquisiciones	4 - Monitoreo y Control	Control de Adquisiciones	60%	Intermedia Alta
Interesados	4 - Monitoreo y Control	Control de participación de las partes interesadas	43%	Intermedia Baja
GRADO DE MADUREZ			36%	Intermedia Baja

Tabla 36 Grupo de proceso de monitoreo y control
Fuente: Elaboración propia.

Grupo de proceso de cierre.

CIERRE				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
Integración	5 - Cierre	Cerrar Proyecto o Fase	57%	Intermedia Alta
Adquisiciones	5 - Cierre	Cerrar Adquisiciones	53%	Intermedia Alta
GRADO DE MADUREZ			55%	Intermedia Alta

Tabla 37 Grupo de proceso de cierre
Fuente: Elaboración propia.

Grupo de proceso de planificación.

PLANIFICACIÓN				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
Integración	2 - Planificación	Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos	33%	Baja
Alcance	2 - Planificación	Recolección de Requisitos	77%	Alta
Alcance	2 - Planificación	Definir Alcance	57%	Intermedia Alta
Alcance	2 - Planificación	Crear EDT	10%	Muy Baja
Alcance	2 - Planificación	Planificación de la gestión del alcance	67%	Alta
Cronograma	2 - Planificación	Definir Actividades	67%	Alta
Cronograma	2 - Planificación	Secuenciar las Actividades	63%	Intermedia Alta
Cronograma	2 - Planificación	Estimar las Duraciones de la Actividades	63%	Intermedia Alta
Cronograma	2 - Planificación	Desarrollar Cronograma	73%	Alta
Cronograma	2 - Planificación	Estimación de Recursos de la Actividad	20%	Baja
Cronograma	2 - Planificación	Planificación de la gestión del cronograma	30%	Baja
Costos	2 - Planificación	estimación de costos	60%	Intermedia Alta
Costos	2 - Planificación	Determinar presupuesto	43%	Intermedia Baja
Costos	2 - Planificación	Planificación de la Gestion de Costos	20%	Baja
Calidad	2 - Planificación	Planificar la gestión de la calidad	33%	Baja
Recursos Humanos	2 - Planificación	Planear Gestión de Recursos Humanos	20%	Baja
Comunicaciones	2 - Planificación	Planear la Gestión de las Comunicaciones	13%	Muy Baja
Riesgos	2 - Planificación	Planear la Gestión de Riesgos	20%	Baja
Riesgos	2 - Planificación	Identificar riesgos	33%	Baja
Riesgos	2 - Planificación	Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo	10%	Muy Baja
Riesgos	2 - Planificación	Realizar análisis cuantitativo de riesgos	10%	Muy Baja
Riesgos	2 - Planificación	Planear Respuestas a los Riesgos	27%	Baja
Adquisiciones	2 - Planificación	Plan de Gestión de Adquisiciones	13%	Muy Baja
Interesados	2 - Planificación	Planear la gestión de las partes interesadas	37%	Intermedia Baja
GRADO DE MADUREZ			38%	Intermedia Baja

Tabla 38 Grupo de proceso de planificación
Fuente: Elaboración propia.

Luego de aplicar los cuestionarios en su totalidad y posterior tabulación de la información obtenida, es válido precisar que del proceso se obtuvo gran aprendizaje entre las partes, toda vez que se aprendió de la información de la organización y como la misma ha llevado sus procesos con el pasar de los años y ha propendido por ir robustecido los mismos, buscando siempre obtener valor organizacional y crecimiento al entorno donde la organización realiza sus labores. Aunado a lo anterior, se pudo guiar a la organización en materias de la metodología del PMI, para el entendimiento de los entregables finales del diagnóstico del grado de madurez y como desde la perspectiva de la gerencia adecuada de los procesos, se puede siempre propender por obtener mejora constante que catalogue mejor a la organización en su entorno.

5.1.4 FASE 2.2.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS HABILITADORES ORGANIZACIONES (OE).

Una vez aplicados los cuestionarios en las tablas descritas anteriormente, nos permitimos presentarlas a continuación, observando los resultados, para cada habilitador

organizacional, con su respectiva división, donde nos permitirá evidenciar el porcentaje obtenido de acuerdo a la clasificación del grado de madurez:

Encuesta por división – cultura, resultados:

FACILITACION DEL ORGANIZADOR - DIVISION; CULTURA										
ID	PREGUNTA	Facilitador Organizacional AL	RESPUESTA						VALOR MAXIMO	MADUREZ
			0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados			
PORTAFOLIO - PROGRAMA - PROYECTO.										
ID	PREGUNTA	Facilitador Organizacional al	Número de entrevistados que dan respuesta				total			Madurez
7405	¿APIA "alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de la gestión de proyectos organizacionales"?	Alineación estratégica	2	3	4	1	10	14	30	47%
9040	¿APIA "Establece Consejos para la Entrega de Proyectos y Técnicas de Grupo de Interés Especial"?	Comunidad en Gestión de Proyectos Organizacional	3	3	4	0	10	11	30	47%
5500	¿APIA "Define valores de gestión de proyectos"?	Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	4	2	3	1	10	11	30	47%
7025	¿APIA crea "Conciencia de Diversidad Cultural"?	Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	5	4	1	0	10	6	30	47%
5490	¿APIA "reconoce el valor de la gestión de proyectos"?	Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	2	3	3	2	10	15	30	50%
Porcentaje obtenido								47%		
Nivel de madurez del área de conocimiento								INTERMEDIA BAJA		

Tabla 39 Facilitador organizacional-Cultura
Fuente: Elaboración propia.

Encuesta por división – estructura, resultados:

FACILITACION DEL ORGANIZADOR - DIVISION; ESTRUCTURA										
ID	PREGUNTA	Facilitador Organizacional AL	RESPUESTA						VALOR MAXIMO	MADUREZ
			0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN		
PORTAFOLIO - PROGRAMA - PROYECTO.										
7045	¿APIA "Establece Estructura de Gestión de Proyectos Organizacionales"?	Estructura organizacional	5	4	1	0	10	6	30	20%
2190	¿APIA "compara el desempeño de la gestión de proyectos organizacionales con los estándares de la industria"?	Benchmarking	3	2	3	2	10	14	30	47%
7365	¿APIA Tiene un "Sistema de Información de Gestión de Proyectos"?	Gestión del Conocimiento y PMIS	3	2	4	1	10	13	30	43%
9020	¿APIA "Establece Políticas de Gobernabilidad en toda la Organización"?	Gobierno	2	2	3	3	10	17	30	57%
9170	¿APIA, Tiene un "Proyecto consistente, Programa y Gobernanza de Portafolio en toda la Empresa"?	Gobierno	3	3	4	0	10	11	30	37%
Porcentaje obtenido								41%		
Nivel de madurez del área de conocimiento								Intermedia Alta		

Tabla 40Facilitador organizacional-Estructura
Fuente: Elaboración propia.

Encuesta por división – recursos humanos, resultados:

FACILITACION DEL ORGANIZADOR - DIVISION; RECURSOS HUMANOS										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	Facilitador Organizacional AL	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
PORTAFOLIO - PROGRAMA - PROYECTO.										
9060	¿APIA "Establece Procesos de Asignación y Optimización de Recursos"?	Asignación de recursos	3	1	4	2	10	15	30	50%
9150	¿APIA se asegura de que "los especialistas estén compartidos entre proyectos"?	Asignación de recursos	2	3	2	3	10	16	30	53%
5190	¿APIA "facilita el desarrollo de Project Manager"?	Gestión de Competencias	5	4	1	0	10	6	30	20%
5210	¿APIA provee entrenamiento continuo?	Formación en Gestión de Proyectos	4	4	1	1	10	9	30	30%
7185	¿APIA "Demostrar Competencia de Comunicación"?	Gestión de Competencias	4	2	3	1	10	11	31	35%
							Porcentaje obtenido	38%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	Intermedia Alta		

Tabla 41 Facilitador organizacional-Recursos humanos
Fuente: Elaboración propia.

Encuesta por división – tecnología, resultados:

FACILITACION DEL ORGANIZADOR - DIVISION; TECNOLOGIA.										
			RESPUESTA							
ID	PREGUNTA	Facilitador Organizacional AL	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Número de entrevistados	PUNTUACIÓN	VALOR MAXIMO	MADUREZ
	Número de entrevistados: 10		0	1	2	3				
PORTAFOLIO - PROGRAMA - PROYECTO.										
1460	¿APIA "Adapta los procesos de gestión de proyectos de forma flexible"?	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	2	2	4	2	10	16	30	53%
5270	¿APIA "integra la metodología de gestión de proyectos con los procesos organizativos"?	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	3	4	2	1	10	11	30	37%
8900	¿APIA "ajusta los marcos (Procedimientos) aprobados de la organización y estructuras de gobierno"?	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	5	4	1	0	10	6	30	20%
8960	¿APIA se ocupa de "Desarrollar Plantillas de Gestión de Proyectos"?	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	5	3	1	1	10	8	30	27%
9180	¿Utiliza APIA métodos matemáticos para la priorización?	Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionales	4	3	3	0	10	9	30	30%
							Porcentaje obtenido	33%		
							Nivel de madurez del área de conocimiento	BAJA		

Tabla 42Facilitador organizacional-Tecnológica
Fuente: Elaboración propia.

Resultados consolidados por habilitador organizacional y división cultura.

CULTURA				
FACILITADOR ORGANIZACIONAL	DIVISION	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
1 - Cultura	Alineación estratégica	¿APIA "alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de la gestión de proyectos organizacionales"?	47%	Intermedia Baja
1 - Cultura	Comunidad en Gestión de Proyectos Organizacional	¿APIA "Establece Consejos para la Entrega de Proyectos y Técnicas de Grupo de Interés Especial"?	47%	Intermedia Baja
1 - Cultura	Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	¿APIA "Define valores de gestión de proyectos"?	47%	Intermedia Baja
1 - Cultura	Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	¿APIA crea "Conciencia de Diversidad Cultural"?	47%	Intermedia Baja
1 - Cultura	Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	¿APIA "reconoce el valor de la gestión de proyectos"?	50%	Intermedia Baja

Tabla 43 Habilitador organizacional-Cultura
Fuente: Elaboración propia.

Resultados consolidados por habilitador organizacional y división, estructura.

ESTRUCTURA				
FACILITADOR ORGANIZACIONAL	DIVISION	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
2 - Estructura	Estructura organizacional	¿APIA "Establece Estructura de Gestión de Proyectos Organizacionales"?	20%	Baja
2 - Estructura	Benchmarking	¿APIA "compara el desempeño de la gestión de proyectos organizacionales con los estándares de la industria"?	47%	Intermedia Baja
2 - Estructura	Gestión del Conocimiento y PMIS	¿APIA Tiene un "Sistema de Información de Gestión de Proyectos"?	43%	Intermedia Baja
2 - Estructura	Gobierno	¿APIA "Establece Políticas de Gobernabilidad en toda la Organización"?	57%	Intermedia Alta
2 - Estructura	Gobierno	¿APIA, Tiene un "Proyecto consistente, Programa y Gobernanza de Portafolio en toda la Empresa"?	37%	Intermedia Baja

Tabla 44 Habilitador organizacional-Estructura
Fuente: Elaboración propia.

Resultados consolidados por habilitador organizacional y división, recursos humanos.

RECURSOS HUMANOS				
FACILITADOR ORGANIZACIONAL	DIVISION	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
3 - Recursos humanos	Asignación de recursos	¿APIA "Establece Procesos de Asignación y Optimización de Recursos"?	50%	Intermedia Baja
3 - Recursos humanos	Asignación de recursos	¿APIA se asegura de que "los especialistas estén compartidos entre proyectos"?	53%	Intermedia Alta
3 - Recursos humanos	Gestión de Competencias	¿APIA "facilita el desarrollo de Project Manager"?	20%	Baja
3 - Recursos humanos	Formación en Gestión de Proyectos	¿APIA provee entrenamiento continuo?	30%	Baja
3 - Recursos humanos	Gestión de Competencias	¿APIA "Demostrar Competencia de Comunicación"?	35%	Intermedia Baja

Tabla 45 Habilitador organizacional-Recursos humanos
Fuente: Elaboración propia.

Resultados consolidados por habilitador organizacional y división tecnología.

TECNOLOGIA				
FACILITADOR ORGANIZACIONAL	DIVISION	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
4 - Tecnologia.	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	¿APIA "Adapta los procesos de gestión de proyectos de forma flexible"?	53%	Intermedia Alta
4 - Tecnologia.	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	¿APIA "integra la metodología de gestión de proyectos con los procesos organizativos"?	37%	Intermedia Baja
4 - Tecnologia.	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	¿APIA "ajusta los marcos (Procedimientos) aprobados de la organización y estructuras de gobierno"?	20%	Baja
4 - Tecnologia.	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	¿APIA se ocupa de "Desarrollar Plantillas de Gestión de Proyectos"?	27%	Baja
4 - Tecnologia.	Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionales	¿Utiliza APIA métodos matemáticos para la priorización?	30%	Baja

Tabla 46 Habilitador organizacional- Tecnología
Fuente: Elaboración propia.

5.1.5 FASE 2.2.2 MADUREZ POR HABILITADORES ORGANIZACIONES Y SUS DIVISIONES.

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ POR HABILITADORES ORGANIZACIONALES.		
HABILITADOR - DIVISION.	%	GRADO DE MADUREZ
CULTURA	47%	Intermedia Baja
ESTRUCTURA	41%	Intermedia Baja
RECURSOS HUMANOS	38%	Intermedia Baja
TECNOLOGIA.	33%	Baja
GRADO DE MADUREZ	**40%**	**Intermedia Baja**

Tabla 47 Diagnostico del grado de madurez habilitador organizacional
Fuente: Elaboración propia.

Aunque más adelante, vamos a poder analizar toda esta información de una mejor manera y con unos gráficos que nos ayudaran al entendimiento de cómo se encuentra la empresa en su madurez de acuerdo al OPM3 y al PMI. Con lo anterior podemos observar la tabulación de las encuestas realizadas al grupo de personas de la organización de la empresa APIA, antes mencionado, como resultado interesante y muy importante podemos observar que el grado de madurez se encuentra en intermedio baja.

5.1.6 FASE 2.2.3 LOS ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS SMCI

Una vez implementados los formularios dentro de la población escogida de la organización se continua con la recolección y digitalización de la información, se hace uso de los formatos establecidos desde el análisis en la gestión de la integración del proyecto y los habilitadores organizacionales-OE y se obtiene la siguiente información.

Grado de madurez por estado de las mejoras de procesos

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ POR ESTADO DE LAS MEJORAS DE PROCESOS		
Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	**%**	**GRADO DE MADUREZ**
Estandarizar	47%	Intermedia Baja
Medir	37%	Intermedia Baja
Controlar	48%	Intermedia Baja
Mejoras	39%	Intermedia Baja
GRADO DE MADUREZ	**43%**	**Intermedia Baja**

Tabla 48 Grado de madurez por estado de mejora de proceso
Fuente: Elaboración propia.

Grado de madurez por dominio de los estados de las mejoras de procesos

GRADO DE MADUREZ POR DOMINIO DE LOS ESTADO DE LAS MEJORAS DE PROCESOS				
ITEM	**DOMINIO**	**ETAPAS DE PROCESOS**	**%**	**GRADO DE MADUREZ**
1	Proyecto	Estandarizar	66%	Intermedia Alta
4	Proyecto	Medir	47%	Intermedia Baja
7	Proyecto	Controlar	51%	Intermedia Alta
10	Proyecto	Mejoras	48%	Intermedia Baja
TOTAL DOMINIO			53%	Intermedia Alta
2	Programa	Estandarizar	52%	Intermedia Alta
5	Programa	Medir	38%	Intermedia Baja
8	Programa	Controlar	60%	Intermedia Alta
11	Programa	Mejoras	38%	Intermedia Baja
TOTAL DOMINIO			47%	Intermedia Baja
6	Portafolio	Medir	21%	Baja
3	Portafolio	Estandarizar	22%	Baja
9	Portafolio	Controlar	35%	Intermedia Baja
12	Portafolio	Mejoras	26%	Baja
TOTAL DOMINIO			26%	Baja
TOTAL GRADO DE MADUREZ POR DOMINIO			**50%**	Intermedia Alta

Tabla 49 Grado de madurez por dominio de los estados de mejoras
Fuente: Elaboración propia.

Proceso de mejora estandarizar

PROCESO DE MEJORA ESTANDARIZAR				
AREÁ DE DOMINIO	**ETAPA DE PROCESO DE MEJORA**	**PREGUNTA**	**%**	**GRADO DE MADUREZ**
Proyecto	Estandarizar	Definir Alcance	67%	Intermedia Alta
Proyecto	Estandarizar	Definir Actividades	77%	Intermedia Alta
Proyecto	Estandarizar	Estimar las Duraciones de la Actividad	63%	Intermedia Alta
Proyecto	Estandarizar	Desarrollar Equipo del Proyecto	57%	Intermedia Alta
Programa	Estandarizar	Planificación de Alcance del Programa	67%	Intermedia Alta
Programa	Estandarizar	Planificación de programación	43%	Intermedia Baja
Programa	Estandarizar	Estimación de costos del programa	57%	Intermedia Alta
Programa	Estandarizar	Planificación de la calidad del programa	40%	Intermedia Baja
Portafolio	Estandarizar	Gestionar la información de la Portafolio	13%	Muy baja
Portafolio	Estandarizar	Administrar oferta y demanda	33%	Baja
Portafolio	Estandarizar	Administrar el cambio estratégico	23%	Baja
Portafolio	Estandarizar	Administrar el Valor de la Portafolio	20%	Baja
GRADO DE MADUREZ			**47%**	**Intermedia Baja**

Tabla 50 Proceso de mejora estandarizar
Fuente: Elaboración propia.

Proceso de mejora medir

PROCESO DE MEJORA MEDIR				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	**GRUPO DE PROCESOS**	**PREGUNTA**	**%**	**GRADO DE MADUREZ**
Proyecto	Medir	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	47%	Intermedia Baja
Proyecto	Medir	Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos	50%	Intermedia Alta
Proyecto	Medir	Definir Alcance	33%	Baja
Proyecto	Medir	Control Cronograma	57%	Intermedia Alta
Proyecto	Medir	Administrar el compromiso de las partes interesadas	47%	Intermedia Baja
Programa	Medir	Planificación de programación	63%	Intermedia Alta
Programa	Medir	Adquisición de programas	10%	Muy baja
Programa	Medir	Estimación del costo del programa	57%	Intermedia Alta
Programa	Medir	Monitoreo y control de riesgos del programa	47%	Intermedia Baja
Programa	Medir	Transición del programa y sostenimiento de los beneficios	13%	Muy baja
Portafolio	Medir	Administrar valor de Portafolio	10%	Muy baja
Portafolio	Medir	Desarrollar plan de gestión de Portafolio	10%	Muy baja
Portafolio	Medir	Administrar oferta y demanda	43%	Intermedia Baja
GRADO DE MADUREZ			**37%**	Intermedia Baja

Tabla 51 Proceso de mejora medir
Fuente: Elaboración propia.

Proceso de mejora controlar

PROCESO DE MEJORA CONTROLAR				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	**GRUPO DE PROCESOS**	**PREGUNTA**	**%**	**GRADO DE MADUREZ**
Proyecto	Controlar	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	60%	Intermedia Alta
Proyecto	Controlar	Administrar el compromiso de las partes interesadas	53%	Intermedia Alta
Proyecto	Controlar	Recolección de requisitos	27%	Baja
Proyecto	Controlar	Planear Gestión de Recursos Humanos	63%	Intermedia Alta
Programa	Controlar	Adquisición del Programa	57%	Intermedia Alta
Programa	Controlar	Supervisión y control del rendimiento del programa	67%	Intermedia Alta
Programa	Controlar	Aseguramiento de la Calidad del Programa	67%	Intermedia Alta
Programa	Controlar	Administración de aprovisionamiento de programas	47%	Intermedia Baja
Portafolio	Controlar	Autorizar Portafolio	10%	Muy baja
Portafolio	Controlar	Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio	17%	Muy baja
Portafolio	Controlar	Gestión de interdependencia de recursos	60%	Intermedia Alta
Portafolio	Controlar	Desarrollar Plan de Gestión de Portafolio	53%	Intermedia Alta
GRADO DE MADUREZ			**48%**	Intermedia Baja

Tabla 52 Proceso de mejora controlar
Fuente: Elaboración propia.

Proceso de mejora mejoras

PROCESO DE MEJORA MEJORAS				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	**GRUPO DE PROCESOS**	**PREGUNTA**	**%**	**GRADO DE MADUREZ**
proyecto	Mejoras	Identificar las partes interesadas	40%	Intermedia Baja
proyecto	Mejoras	Administrar el compromiso de las partes interesadas	37%	Intermedia Baja
proyecto	Mejoras	Estimar las Duraciones de la Actividad	47%	Intermedia Baja
proyecto	Mejoras	Planear Gestión de Recursos Humanos	57%	Intermedia Alta
proyecto	Mejoras	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	57%	Intermedia Alta
Programa	Mejoras	Adquisición de programas	40%	Intermedia Baja
Programa	Mejoras	Transición del Programa y Mantenimiento de Beneficios	20%	Baja
Programa	Mejoras	Monitoreo y control de riesgos del programa	53%	Intermedia Alta
Portafolio	Mejoras	Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio	13%	Muy baja
Portafolio	Mejoras	Gestionar información de la Portafolio	23%	Baja
Portafolio	Mejoras	Administrar el cambio estratégico	43%	Intermedia Baja
GRADO DE MADUREZ			**39%**	Intermedia Baja

Tabla 53 Proceso de mejora mejoras
Fuente: Elaboración propia.

Una vez se organizó la información se obtienen lecciones aprendidas que también van a brindar información sobre la organización, lecciones que se utilizará en el análisis del grado de madurez de la organización y que permite además conocer sobre la organización y su estructura en el desarrollo de procesos, información útil que será la guía de mejoras a implementar en base también a la metodología PMI con el fin de incrementar el grado de madurez de la organización. En resumen, esta fase en la que se tabulo la información obtenida de la aplicación de los formularios fue una oportunidad para guiar a la organización en la comprensión de los resultados del diagnóstico de madurez, siendo también un impulso en mejora constante para el entorno empresarial.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 FASE 3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

6.1.1 MADUREZ POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO.

6.1.1.1 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO:

En la gestión de la integración del proyecto, se aplicaron (6) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio, en los resultados obtenidos se pudo observar una dispersión en la información obtenida, toda vez que según la información obtenida:

- Se evidencia un grado de madurez de alto nivel en Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto, que obtuvo 70% de grado de madurez en esta buena práctica, toda vez que la organización de estudio es juiciosa en realizar este proceso en la ejecución de sus labores y la misma no escatima esfuerzos en que la dirección del trabajo in-situ se realice bajo parámetros adecuados en el área de trabajo.
- En la buena práctica Realizar el Control Integrado del Cambio, la compañía presenta graves falencias toda vez que, por la magnitud de la organización, esta no realiza adecuadamente su control de cambios y se propende por ir ajustando estos procesos con el adecuado trasegar de los proyectos, situación que categoriza esta buena práctica en 10% de grado de madurez. Aunado a lo anterior, se presenta debilidades en los procesos de monitoreo para ajuste de cambios que se deben de realizar en la integración del proyecto.
- En la buena práctica Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, la compañía también presenta falencias relevantes, con un grado de madurez del 13%, toda vez que la organización desconoce la forma de fondo de realizar este proceso y lleva en su repositorio otros formatos y plantillas que a juicio de la misma pueden superponer este, pero en todo caso, la buena práctica carece de profundidad en este sentido.
- Es de aclarar que la organización de estudio, aunque lleva sus procesos adecuadamente en su ejecución, presenta falencias en la estandarización de la información de estas buenas prácticas, toda vez que solo poca parte de los entrevistados conocen como se llevan adecuadamente los procesos y es difícil para muchos categorizar sus procesos en las buenas prácticas de la metodología del Project Management Instituto (PMI).

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión de la Integración del proyecto.

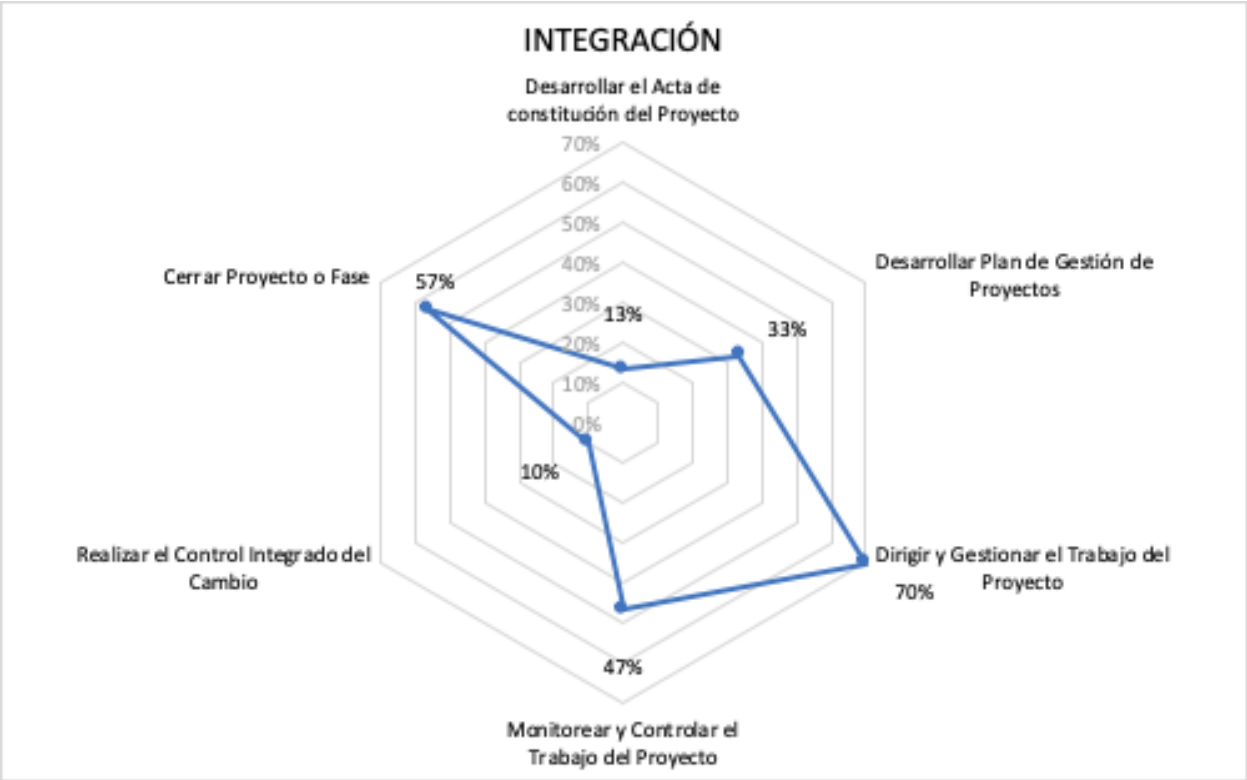


Ilustración 18 Gestión de la integración del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión de la Integración del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 38%, categorizada como Intermedia Baja.

6.1.1.2 GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO:

En la gestión del alcance del proyecto, se aplicaron (6) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio, en los resultados obtenidos se pudo observar una dispersión en la información obtenida, por lo que se permite precisar lo siguiente:

- Cuatro buenas prácticas para esta área de conocimiento, presenta valores cercanos pero las dos restantes presentan valores muy alejados producto de la desinformación que al parecer tiene la organización en algunos de sus procesos internos.
- La organización de estudio tiene conocimiento muy preciso de la necesidad imperante de tener la información clara de todos los procesos requeridos para garantizar que los proyectos incluyan la información necesaria para su ejecución, lo que posiciona a la misma en un porcentaje adecuado de madurez alto en algunos de sus procesos de alcance.
- Pero la misma presenta debilidades en la estructuración de la Estructura de desglose de trabajo con un nivel de madurez del 10%, porque, aunque conoce la subdivisión del trabajo a realizar, en sus procesos internos, se desconoce la epistemología de la

abreviación y como se llevan adecuadamente estos procesos. Aunado a lo anterior, la buena práctica Validar el Alcance, presenta grandes debilidades, ya que la organización de estudio no formaliza adecuadamente la aceptación de los entregables y hace revisión constante de los mismos.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión del alcance del proyecto.

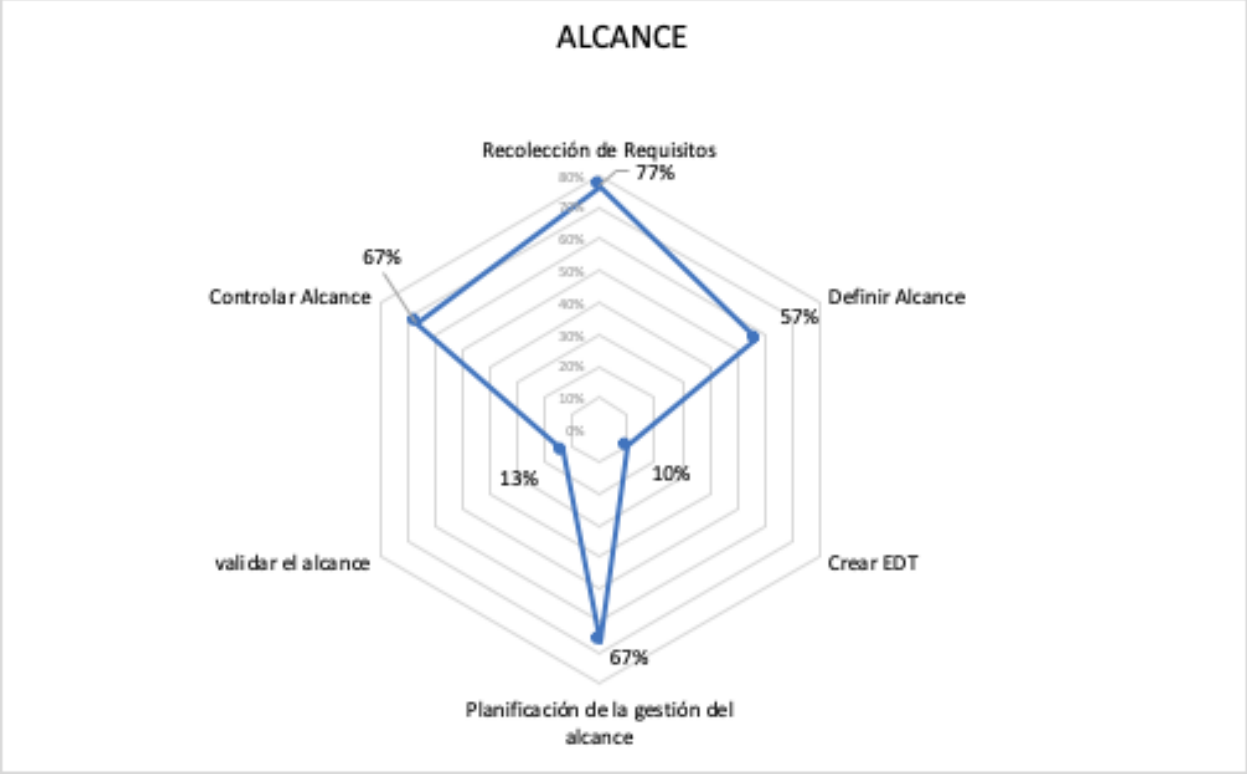


Ilustración 19 Gestión del alcance del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión del alcance del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 48%, categorizada como Intermedia Baja.

6.1.1.3 GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO:

En la gestión del cronograma del proyecto, se aplicaron (7) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio; Se permite precisar lo siguiente:

- La organización de estudio realiza un juicioso proceso en la definición, secuencia y estimación de las actividades del proyecto y posterior control del mismo, lo que permite desarrollar a la misma un cronograma adecuado. Las anteriores prácticas se posicionan en un nivel de madurez alto, que oscila entre el 60 y 73%. Se evidencia que la misma, no escatima esfuerzos en realizar un adecuado cronograma de sus actividades, como gran parte de las compañías que en su función deben de estructurar adecuadamente estos procesos, buscando incluir todos los procesos para gestionar la terminación en plazo y a

tiempo de los proyectos, aunado a que la misma por sus niveles de experticia en los proyectos conoce a cabalidad esta estructuración de las buenas prácticas.

- La organización al tener vacíos conceptuales en algunas buenas prácticas como es la Planificación de la gestión del cronograma se evidencia que únicamente el director de proyectos y su directo subordinado conoce que actividades se lleva a esta buena práctica, lo que disminuye ampliamente el grado de madurez del área de conocimiento, por desinformación de los procesos internos de la organización.
- En esta área de conocimiento, se evidencia que los entrevistados no parecen convencidos de que para el cronograma sea necesario estimar los recursos de la actividad, por lo que el 50% de los entrevistados, categoriza que la organización no implementa esta buena práctica, lo que le asigna un valor porcentual del 20% del grado de madurez, un valor bajo que nos posiciona en un panorama donde se tiene desconocimiento de todos los procesos que se deben de llevar a cabo para cada área de conocimiento.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión del cronograma del proyecto.

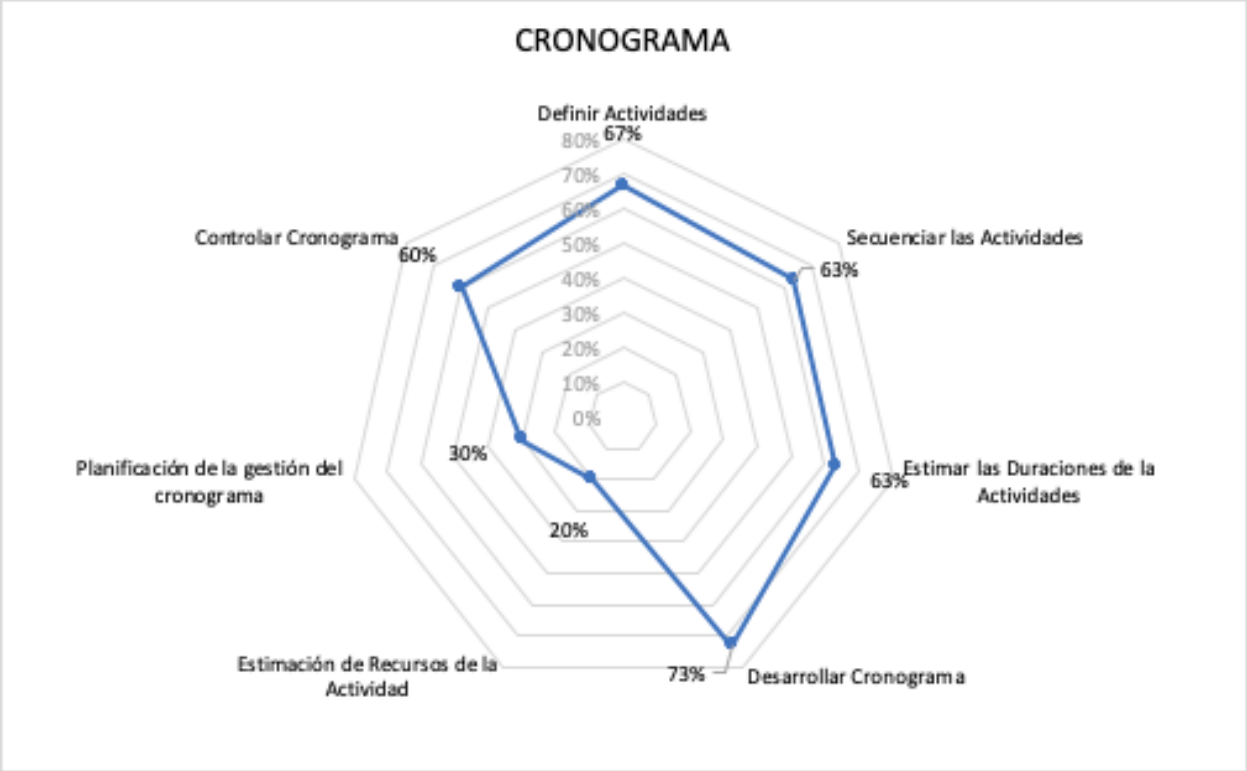


Ilustración 20 Gestión del cronograma del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión del cronograma del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 54%, categorizada como Intermedia Alta. Toda vez que realiza adecuadamente sus procesos en esta área de

conocimiento, pero no son completos los mismos o al menos la divulgación de la información entre los involucrados internos de la organización.

6.1.1.4 GESTIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO:

En la gestión del costo del proyecto, se aplicaron (4) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio; Se permite precisar lo siguiente:

- Se presenta una tendencia de disminución del grado de madurez del área de conocimiento para la gestión del costo del proyecto, mientras se varia de buena práctica.
- Aunque la organización en sus procesos internos realiza una adecuada estimación de los costos, por medio de procedimientos que permiten estimar y determinar el presupuesto adecuadamente, lo que posiciona esta buena práctica en un porcentaje de madurez del 60 y 43%. Al parecer esta tendencia se minimiza en el control de los mismos, y no se evidencia un porcentaje adecuado en la planificación de la gestión de costos, lo que deja posiciona a la organización en un nivel de madurez intermedio bajo para esta buena práctica, ya que se debe de garantizar que todos los procesos sean entendidos por todas las partes involucradas de la organización a manera de generar siempre constante crecimiento y estandarización de la información.
- Se evidencia una debilidad focalizada en el control de costos, ya que 50% de los entrevistados manifiesta que “No esta implementado” y el otro 50% lo denomina “parcialmente implementado”; lo anterior demuestra un resultado de grado de madurez del 17% (Muy Baja) para esta buena práctica, lo que nos permite precisar las dificultades de la organización en el monitoreo del estado del proyecto en sus procesos para actualizar y gestionar cambios en la línea base de costos de los proyectos.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión del costo del proyecto.

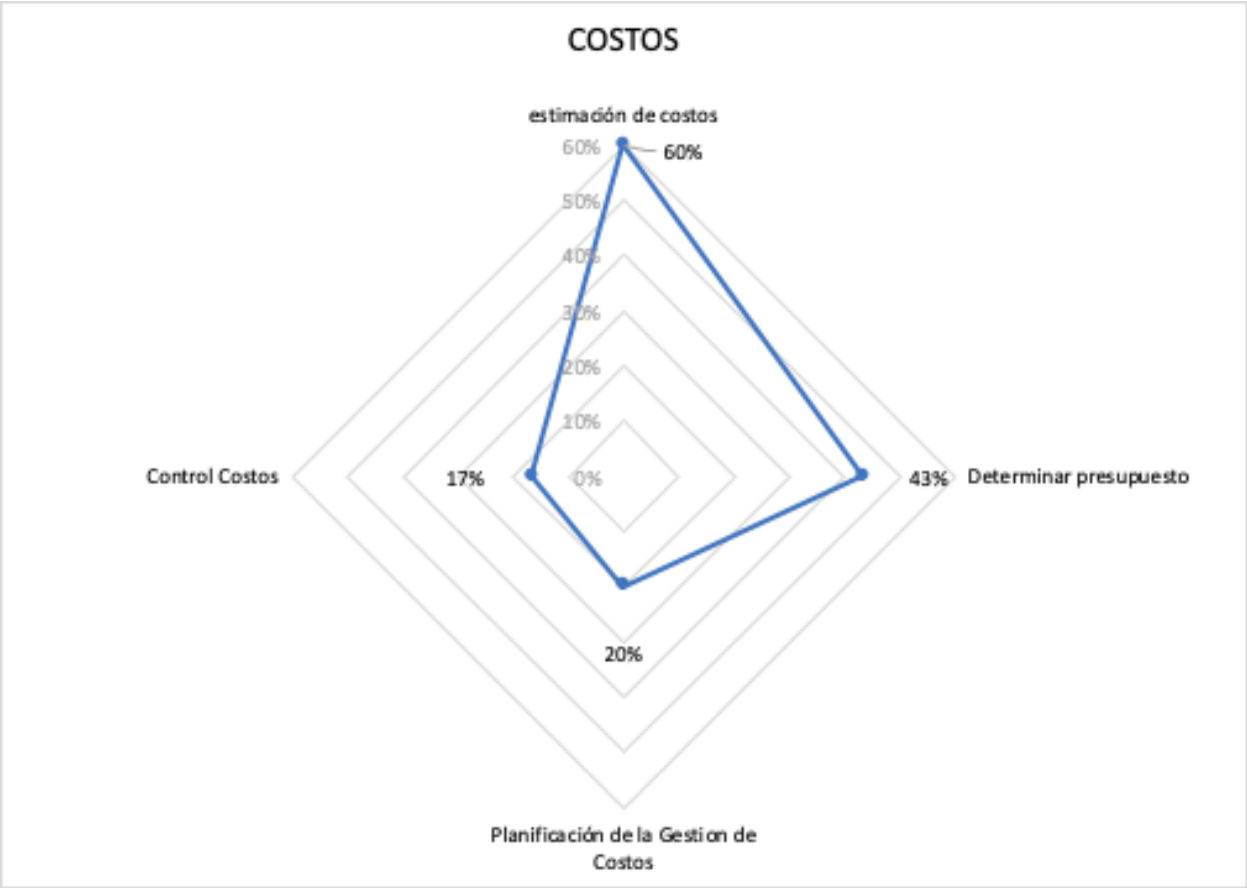


Ilustración 21 Gestión del costo del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión del costo del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 35%, categorizada como Intermedia Baja.

6.1.1.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO:

En la gestión de la calidad del proyecto, se aplicaron (3) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio; Se permite precisar que se evidencia una debilidad en esta área de conocimiento, ya que sus valores no superan el 33% del grado de madurez, lo que posiciona al área de conocimiento en un nivel de madurez bajo. Se evidencia lo siguiente:

- La organización de estudio, en su información interna no tiene divulgados los procesos de calidad que se deben de llevar, lo que nos permite evidenciar que en la planificación, ejecución y monitoreo y control la misma tiene debilidad en el aseguramiento de este proceso.
- Planificar la gestión de la calidad, como un proceso establecido en el grupo de procesos de planificación, permite evidenciar una debilidad en la organización de estudio, toda vez que no se tienen divulgados adecuadamente los procesos, que permitan evidenciar todos

esos aspectos de cada actividad que deben de validarse para garantizar la calidad de los entregables, para así evitar futuros costos de conformidad para evitar fallas y costos de no conformidad por calidad deficiente de los entregables finales. Por lo anterior el diagnóstico del grado de madurez para esta buena práctica no supera el 33% categorizada como Baja.

- Aunado a lo anterior, en el control de la calidad también se presentan deficiencias significativas, ya que no se disponen de listas de aprobación (check list), lo que me permita evidenciar calidad en los entregables finales.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión de la calidad del proyecto.

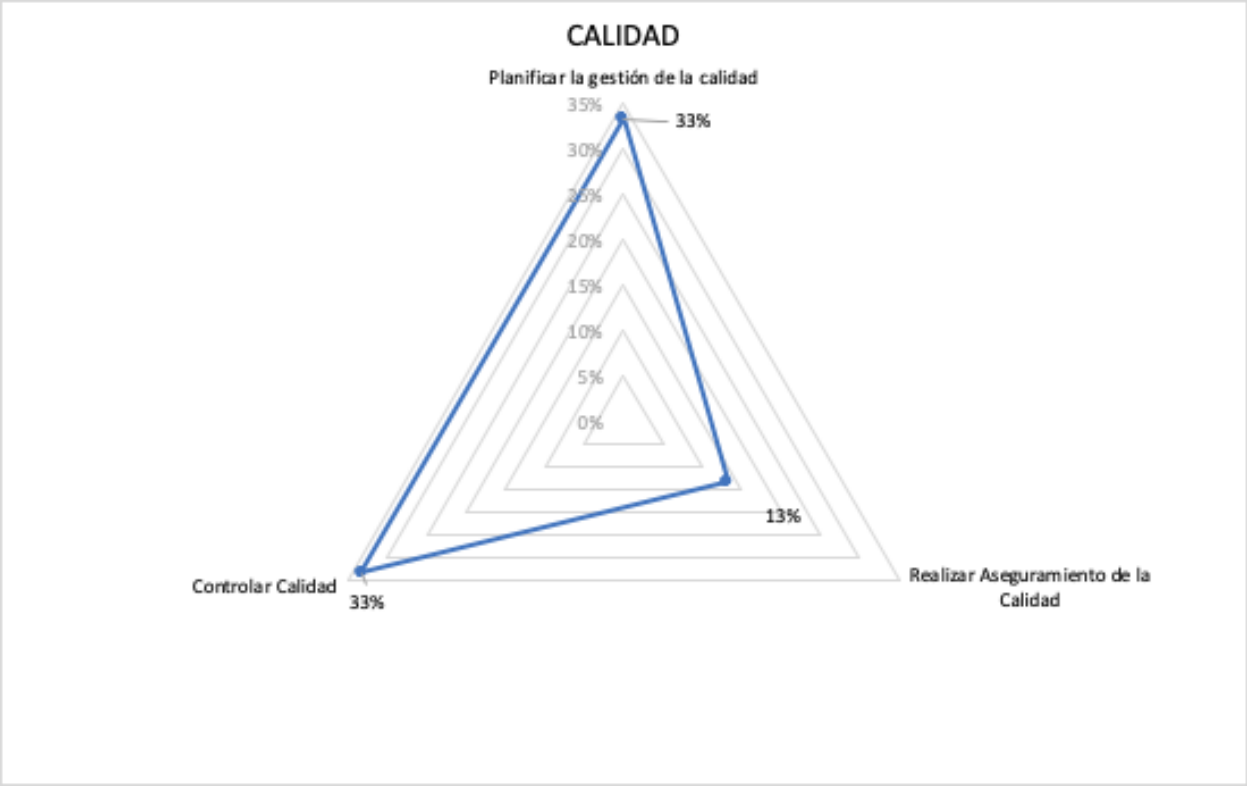


Ilustración 22 Gestión de la calidad del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO:

En la gestión de los recursos humanos del proyecto, se aplicaron (4) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio; Se permite precisar que es el área de conocimiento con mayor diagnóstico en el grado de madurez, aunque se siga presentado una dispersión significativa de la información. Se evidencia lo siguiente:

- En Planear gestión de recursos humanos, se evidencia gran dispersión con respecto a los demás resultados obtenidos, toda vez que solamente el director del proyecto tiene información de este proceso que se realiza internamente en la organización y los demás entrevistados no saben o desconocen el que hacer de esta buena práctica en la organización, por lo anterior el nivel de madurez de esta buena práctica se posiciona en el 20%, ubicada en umbral de Baja madurez.
- Sin embargo, los demás procesos llevados para esta área de conocimiento se encuentran divulgados adecuadamente, ya que la mayoría de los entrevistados conoce que se aplican plenamente o en su totalidad estas buenas prácticas.
- Se evidencia un robustecimiento en la ejecución de esta buena práctica, es decir la organización de estudio posee habilidades para dirigir y liderar el equipo de trabajo y así Adquirir, Administrar y Desarrollar el equipo de manera apropiada. Aunado a que en el que hacer de esta área de conocimiento se tienen buenos procesos de liderazgo en la organización.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión de los recursos humanos del proyecto.

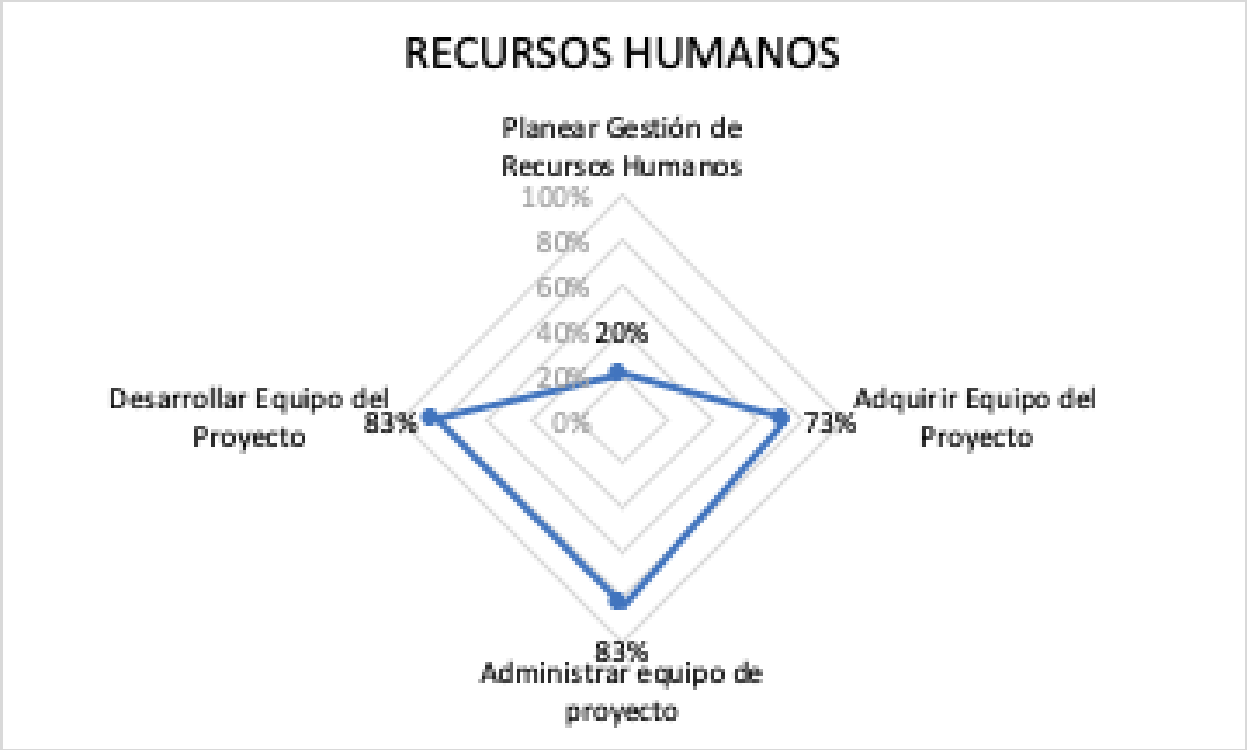


Ilustración 23 Gestión de los recursos humanos del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión del costo del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 65%, categorizada como Intermedia Alta, y se categoriza el área de conocimiento con mayor grado de madurez.

6.1.1.7 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO:

En la gestión de las comunicaciones del proyecto, se aplicaron (3) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio; se permite evidenciar lo siguiente:

- Es un área de conocimiento con grandes y notorias dificultades, toda vez que, en la organización de estudio, se presentan debilidades en la divulgación de la información de las buenas prácticas, por ende, algunos procesos de comunicación entre las diversas áreas de la organización no son llevados adecuadamente.
- Se presenta dificultad en asegurar la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, control y disposición final de la información del proyecto, lo que genera una dispersión en la mayor cantidad de buenas prácticas del presente diagnóstico de grado de madurez, al parecer, aunque muchos procesos se conocen por el área directiva del proyecto, no son divulgados o son desconocidos por el resto de la organización.
- Planear y controlar las comunicaciones presenta un grado de madurez Muy Bajo y Bajo, respectivamente.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión de las comunicaciones del proyecto.

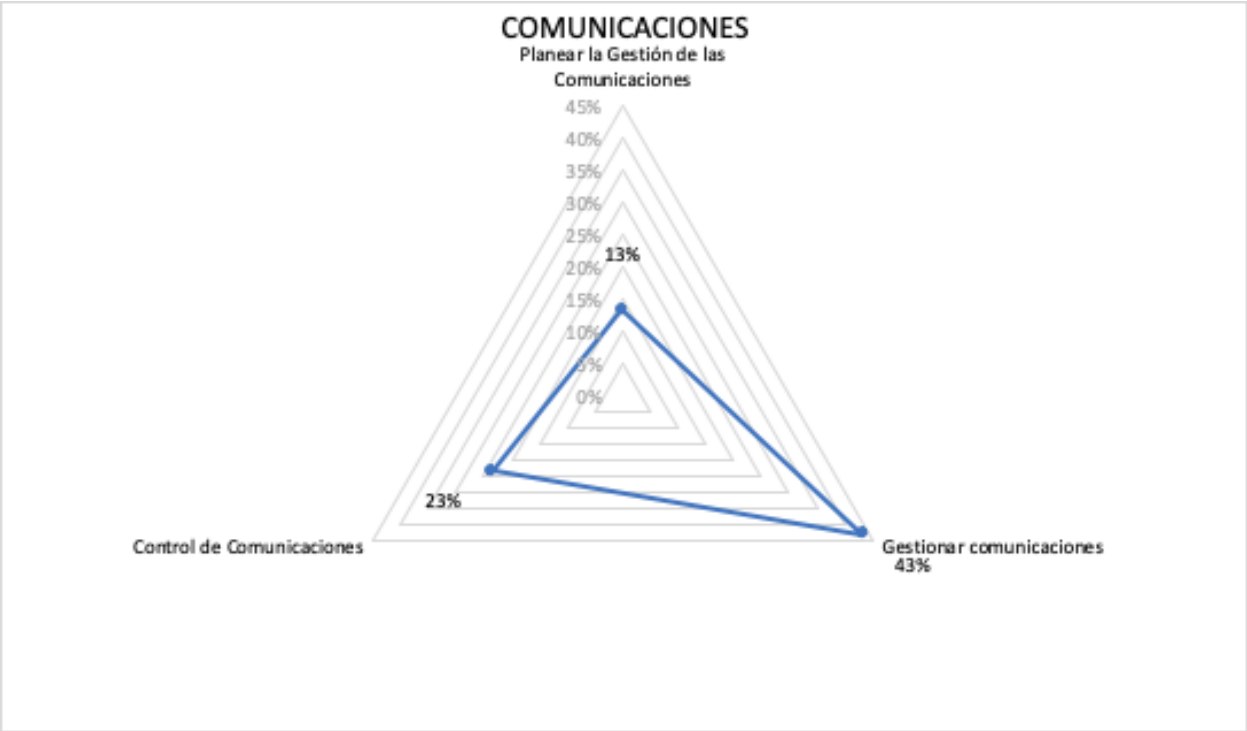


Ilustración 24 Gestión de las comunicaciones del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión de las comunicaciones del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 27%, categorizada como Baja.

6.1.1.8 GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO:

En la gestión de las adquisiciones del proyecto, se aplicaron (4) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio; Se permite precisar, que la información presenta dispersión por el bajo nivel de grado de madurez que presenta una de las buenas prácticas. Aunado a lo anterior:

1. El plan de gestión de adquisiciones consiste en los procesos necesarios demarcados por la organización para comprar los productos o servicios que se necesitan adquirir y que no están a potestad del equipo del proyecto, por lo anterior se permite evidenciar que esta buena práctica no está implementada adecuadamente en la organización, toda vez que su nivel de madurez es del 13%, categorizada como Baja.
2. Por otro lado, el panorama es más alentador, toda vez que las buenas prácticas Realizar Compras, Control de Adquisiciones y Cerrar Compras poseen niveles de madurez que oscilan entre el 53% y el 60% categorizada como Intermedia Alta. Lo anterior quiere decir que el proceso de compras y/o adquisiciones se encuentra adecuadamente divulgado en la compañía de estudio.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión de las adquisiciones del proyecto.

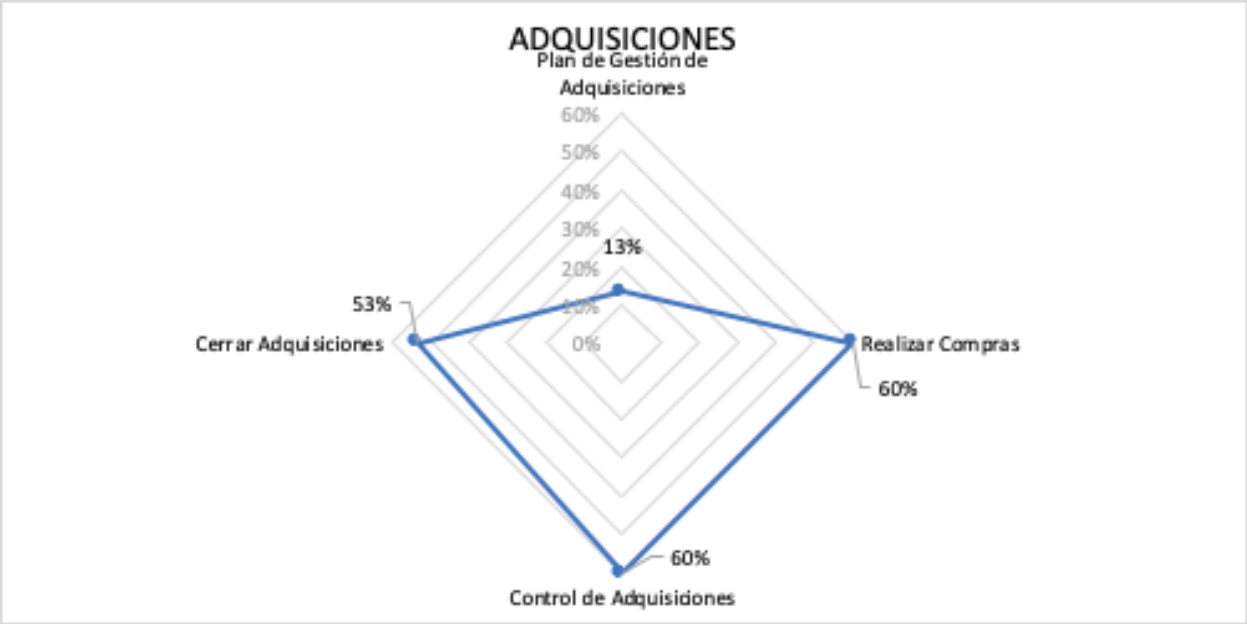


Ilustración 25 Gestión de las adquisiciones del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión de las adquisiciones del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 47%, categorizada como Intermedia Baja.

6.1.1.9 GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO:

En la gestión de los riesgos del proyecto, se aplicaron (6) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio; Esta es el área de conocimiento de mayor cuidado que debe de tener la organización de estudio, toda vez que su nivel de madurez es el menor con respecto a todo el diagnóstico realizado para este grado de aplicabilidad, por lo tanto y a manera de caracterizar dichas debilidades, se presentan en particular graficas para identificar los resultados. Por lo anterior evidenciamos:

- Se denota una deficiencia significativa en el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, es decir no se realizan adecuadamente estos procesos dentro de la organización y quizás no se tienen las adecuadas herramientas para caracterizar y evaluar los riesgos. Como se muestra en el grafico a continuación, más del 70% de los entrevistados aseguran que estas buenas prácticas no son implementadas dentro de la organización, lo que nos presenta un grado de inflexión muy bajo en esta área. Por lo anterior se diagnostican las buenas prácticas en 10% de grado de madurez, lo que corresponde a Muy Baja.

Ilustración 26 Análisis de la gestión de los riesgos del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

- Planear respuestas a los riesgos como una medida de manejo adecuado del riesgo y plan de acción frente a los mismos y controlar los riesgos como el análisis de reservas de contingencia y monitoreo de los mismos, presenta un diagnóstico de madurez Bajo categorizado en el 27% del grado de madurez. Lo anterior toda vez que, solamente la parte directiva de la organización tiene conocimiento de cómo se llevan estas buenas prácticas, lo que denota una debilidad en la comunicación de estas iniciativas fundamentales en la gestión de riesgos para la organización de estudio.
- Por otra parte, la identificación de los riesgos, desde la perspectiva de caracterización de los mismos, para posterior plan de acción de los mismos, también se encuentran en un umbral de madurez Baja, con 33% de diagnóstico.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión del riesgo del proyecto.

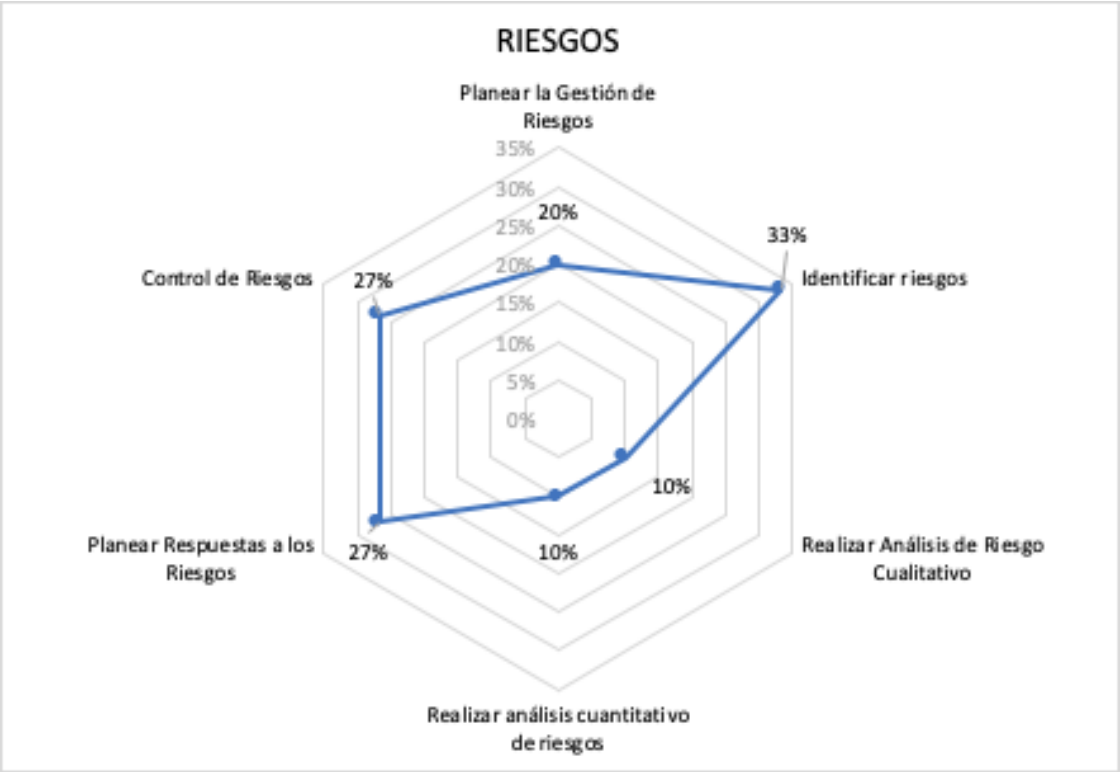


Ilustración 27 Gestión de los riesgos del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión del riesgo del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 21%, categorizada como Baja, siendo el área de conocimiento con menor diagnóstico del ejercicio enunciado.

6.1.1.10 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO:

En la gestión del proyecto, se aplicaron (4) preguntas a (10) trabajadores de la organización de estudio; Se permite precisar lo siguiente:

- Para esta área de conocimiento se presenta un fuerte diagnóstico de madurez para la identificación de las partes interesadas, evaluada en un 83%. Quizás de las buenas prácticas mejor implementadas en la organización de estudio, esto se debe a un estudio muy juicioso por parte de la organización en las partes interesadas o Stakeholders del proyecto, toda vez que en el Core del negocio, la compañía ha robustecido este proceso de identificación, por la experiencia en la ejecución de sus proyectos y por la necesidad imperante de analizarlos, buscar técnicas de recopilación cualitativa y cuantitativa para determinar su interés y afectación en los proyectos.
- Sin embargo, la organización presenta notorias debilidades al realizar los procesos necesarios para la planeación, administración y control de estos interesados, toda vez que el diagnóstico oscila para estas buenas prácticas del 37 al 43%, posicionada en el umbral Intermedia Baja.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para el área de conocimiento de Gestión de los interesados del proyecto.

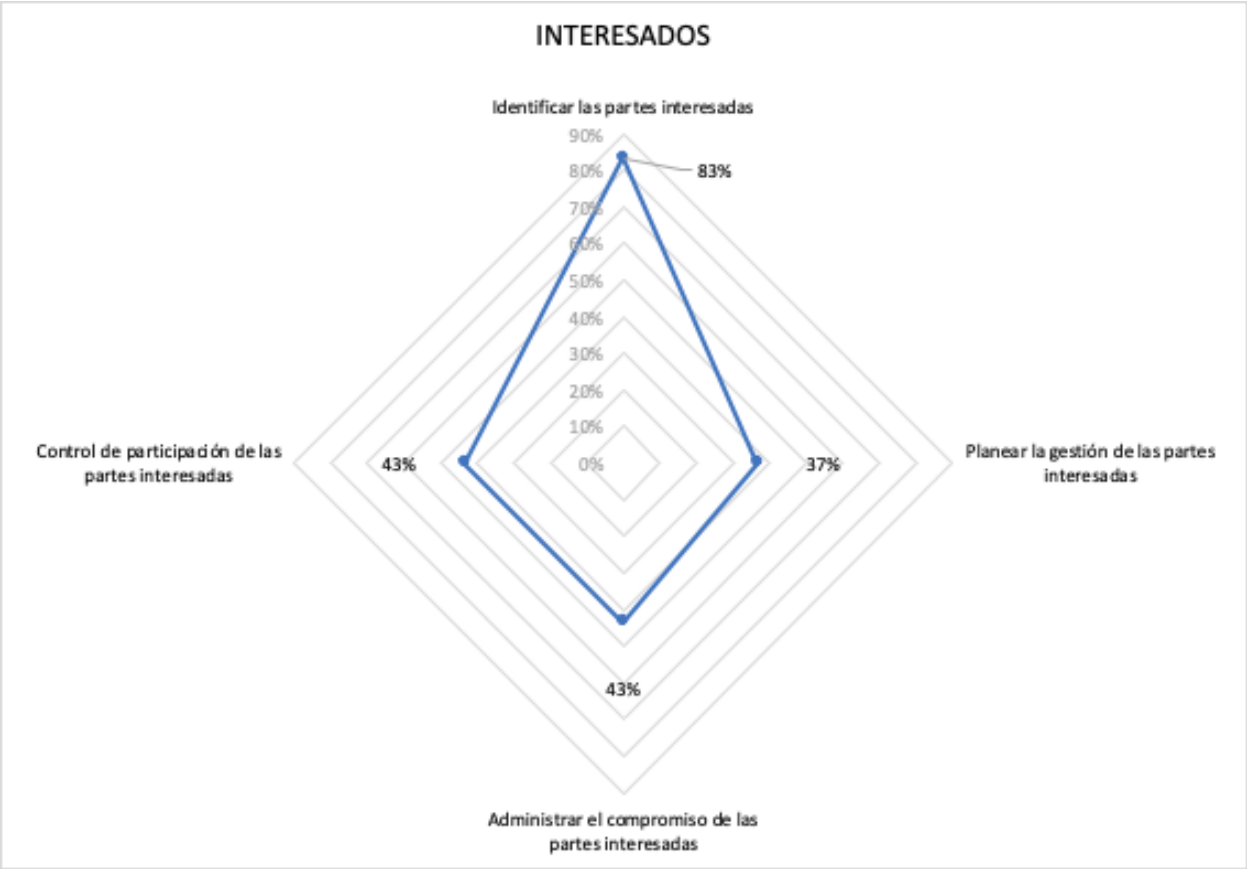


Ilustración 28 Gestión de los interesados del proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de conocimiento de Gestión del costo del proyecto, se permite concluir que el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos es del 52%, categorizada como Intermedia Alta.

Con el estudio que se enuncio con precedencia, se puede evidenciar de manera generalizada una fuerte dispersión de la información recopilada, una de las situaciones que puede incidir en este resultado es que muchas de las buenas prácticas evaluadas son claramente conocidas e implementadas por el área directiva de la organización, pero la misma posee deficiencias por conocimiento, conceptualización e implementación por el resto de los entrevistados. Por lo anterior se exhorta a la organización de estudio a mejorar sus procesos de comunicación internas para que los procesos sean entendidos por todas las partes directamente relacionadas con la compañía.

En la tabla que se presenta a continuación, se evidencia el grado de madurez para cada área de conocimiento y se concluye que el diagnóstico del grado de madurez para este concepto de aplicabilidad del estudio fue del 41%, correspondiente a Intermedia Baja en su grado de madurez organizacional.

GRADO DE MADUREZ POR ÁREA DE CONOCIMIENTO			
ITEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO	%	GRADO DE MADUREZ
1	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	38%	Intermedia Baja
2	GESTIÓN DEL ALCANCE	48%	Intermedia Baja
3	GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	54%	Intermedia Alta
4	GESTIÓN DE LOS COSTOS	35%	Intermedia Baja
5	GESTIÓN DE LA CALIDAD	27%	Baja
6	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	65%	Intermedia Alta
7	GESTIÓN DE COMUNICACIONES	27%	Baja
8	GESTIÓN DE RIESGOS	21%	Baja
9	GESTIÓN DE ADQUISICIONES	47%	Intermedia Baja
10	GESTIÓN DE INTERESADOS	52%	Intermedia Alta
	TOTAL GRADO DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO	**41%**	**INTERMEDIA BAJA**

Tabla 54 Grado de madurez por área de conocimiento
Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para las áreas de conocimiento de la organización de estudio.

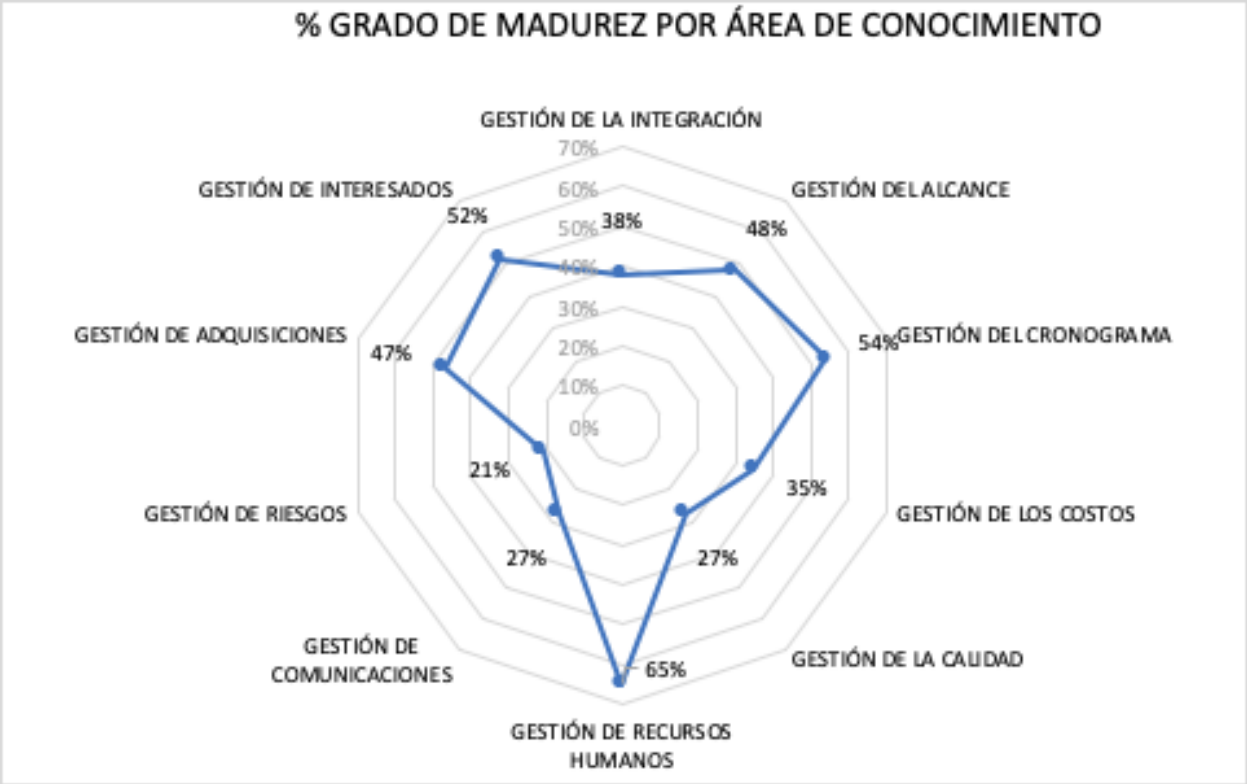


Ilustración 29 Porcentaje de grado de madurez por área de conocimiento
Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.2 MADUREZ POR GRUPOS DE PROCESOS.

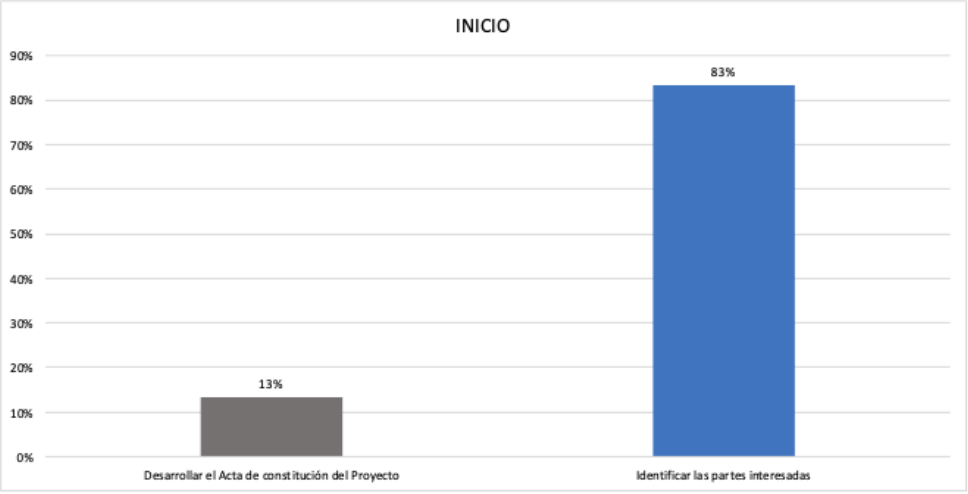
Continuando con el diagnóstico del grado de madurez, se permitió analizar los resultados a nivel de los grupos de procesos, los cuales se presenta a continuación:

6.1.1.2.1 INICIO:

Para el grupo de procesos de inicio se permite evidenciar una variabilidad significativa en los valores obtenidos para las buenas prácticas evaluadas en este proceso, se presenta un grado de madurez Intermedia Baja, categorizada en un 48%.
En las buenas prácticas evaluadas y analizadas se permite precisar:

1. Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto tiene un nivel de madurez del 13% categorizada como Baja, lo anterior ya que, el 70% de los entrevistados precisan que es un proceso desconocido o que no se implementa en la organización de estudio y solamente el 10% de los entrevistados informa que se aplica plenamente y esto se ve a claros procesos de desinformación en la organización de estudio.
2. Por otro lado, Identificar las partes interesadas si es un proceso conocido por la mayoría de los entrevistados, a tal punto que el 50% de los evaluados considera que esta buena práctica se aplica plenamente y el restante 50% se aplica en su totalidad. Por lo anterior se permite aducir que es una buena práctica adecuadamente implementada en la organización por lo que el resultado del grado de madurez es del 83%, categorizada como Alta.
3. El grupo de procesos de inicio es de suma importancia para cualquier organización, ya que define precisamente el trabajo a realizar y quienes serán las partes interesadas de todos los procesos.

En el diagrama de barras que se presenta a continuación, se evidencian los resultados obtenidos para el grupo de proceso de inicio.



% Grado de nadurez	
0-17%	Muy Baja
18-33%	Baja
34-50%	Intermedia Baja
51-66%	Intermedia Alta
67-83%	Alta
84-100%	Muy Alta

Ilustración 30 Grafico de barras grupo de proceso de inicio
Fuente: Elaboración propia.

Al presentarse un grado de madurez Intermedia Baja, categorizada en un 48% para el grupo de procesos de inicio, se permite concluir que, según la metodología de estudio, la organización de estudio se encuentra en un porcentaje de madurez del 48%, en todos aquellos procesos para definir un nuevo proyecto, y todos esos procesos que dan una visión inicial y clara de los requisitos y expectativas del cliente.

6.1.1.2.2 PLANIFICACIÓN:

Para el grupo de procesos de planificación se permite evidenciar una variabilidad significativa en los valores obtenidos para las buenas prácticas evaluadas en este proceso, se evalúan un total de (24) prácticas y en sus resultados significativos se puede evidenciar lo siguiente:

1. La buena práctica Recolección de requisitos se diagnóstica con un nivel de madurez del 77%, categorizado en Alta y es la buena práctica con mayor valor de madurez organizacional para este grupo de proceso. Lo anterior nos permite aducir, que la organización de estudio es muy juiciosa y no escatima esfuerzos en adquirir toda la información que a juicio de sus activos organizacionales considera adecuados y necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto.
2. La organización de estudio, producto de la tradición en el desarrollo de proyectos del Core de su negocio, tiene conocimientos adaptados y categorizados en el área de estimación de costos, lo anterior toda vez que al menos el 60% de los entrevistados considera que se aplica plenamente (40%) y aplica en su totalidad (20%). Lo que categoriza a la buena práctica en un grado de madurez Intermedia Alta con un resultado del 60% de grado de madurez.
3. Existen (5) buenas prácticas que se encuentran en el umbral de categorización de grado de madurez Muy baja, ya que no rebasa el 13%. Dos de ellas posicionadas en temas de riesgos, lo que evidencia las falencias encontradas en caracterización y cualificación de riesgos para la organización de estudio.

En el diagrama de barras que se presenta a continuación, se evidencian los resultados obtenidos para el grupo de proceso de planificación.

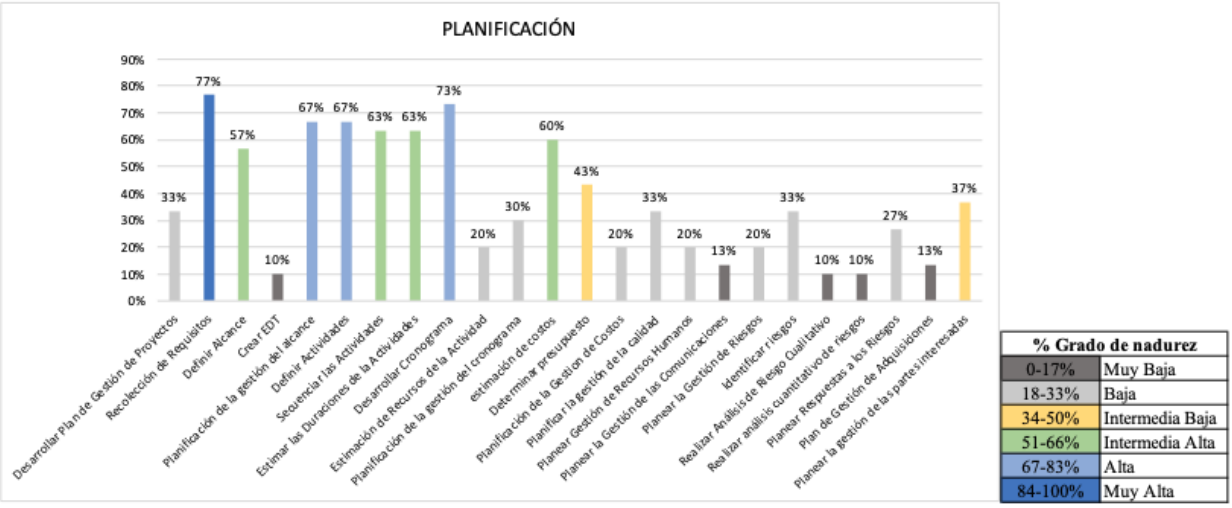


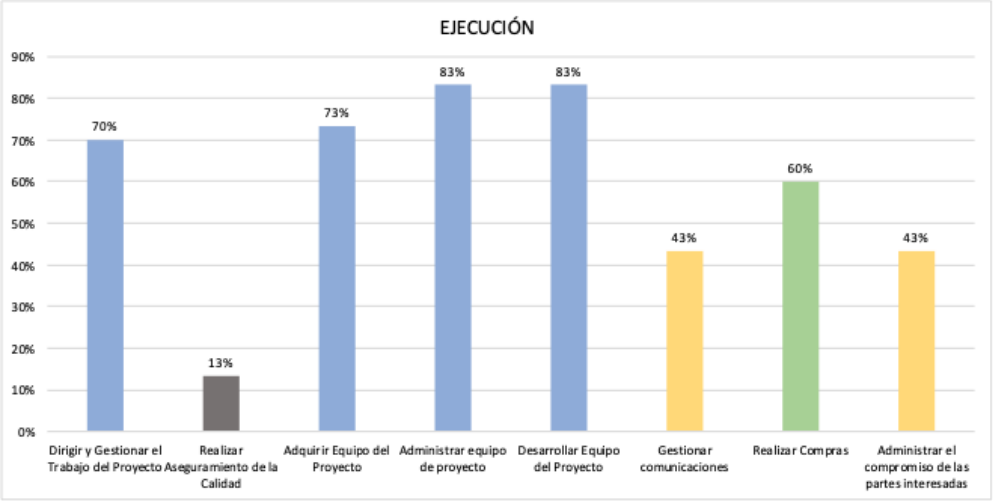
Ilustración 31 Grafico de barras grupo de proceso de planificación
Fuente: Elaboración propia.

Para el grupo de procesos de Planificación, se presenta un grado de madurez Intermedia Baja, categorizada en un 38%, se permite concluir que, según la metodología de estudio, la organización de estudio se encuentra en un porcentaje de madurez del 38%, en todos aquellos procesos para definir una directriz que se planea realizar y como se va a realizar, y todos esos procesos que definen el alcance, objetivos y hoja de ruta del proyecto.

6.1.1.2.3 EJECUCIÓN:

Para el grupo de procesos de Ejecución, se permite evidenciar un grado de madurez variable para las diversas buenas prácticas evaluadas para este grupo de proceso, en total se evaluaron 8 buenas prácticas con valores obtenidos significativa, en sus resultados significativos se puede evidenciar que se encuentran focalizados los resultados en Muy Baja, Intermedia Baja, Intermedia Alta y Alta y se puede analizar lo siguiente:

En la buena práctica de Realizar aseguramiento de la calidad, se puede evidenciar un valor notoriamente muy bajo, evaluado con un 13% de madurez categorizada Muy Baja en su grado de madurez, toda vez que el 60% de los entrevistados, informan que esta buena práctica no está implementada y el restante 40% quizás tiene conocimiento de que se ha implementado parcialmente esta buena práctica en la organización de estudio. Lo anterior nos permite evidenciar una fuerte debilidad organizacional en el desconocimiento o la baja implementación de procesos en pro de auditar todos esos requisitos de calidad y garantizar que se utilicen adecuadamente estándares de calidad en la materia.
En el área de conocimiento de interesados, es notoria la evaluación de la buena práctica Administrar el compromiso de las partes interesadas, la cual presenta un diagnóstico del grado de madurez de 43%, categorizada como Intermedia Baja. Por lo anterior, es válido informar que dicho diagnóstico es cercano a un valor intermedio, nos indica que la organización de estudio no escatima esfuerzos en realizar esos procesos adecuadamente entre las partes interesadas, buscando comunicar y trabajar adecuadamente con los mismos, abordar incidentes y fomentar la participación activa entre los mismos.
Es imperante analizar los resultados encontrados en el área de conocimiento de recursos humanos, en las buenas prácticas: Administrar equipo de proyecto y Desarrollar Equipo del Proyecto, se presenta un diagnóstico del grado de madurez de 83%, categorizada como Alta. Lo anterior nos permite evidenciar una notoria habilidad en el área directiva de la organización, en administrar y desarrollar adecuadamente al equipo de trabajo y de todas esas habilidades blandas que tienen los mismos en pro de generar un grupo de trabajo de mejore las condiciones internas de la organización.
En el diagrama de barras que se presenta a continuación, se evidencian los resultados obtenidos para el grupo de proceso de ejecución.



% Grado de nadurez	
0-17%	Muy Baja
18-33%	Baja
34-50%	Intermedia Baja
51-66%	Intermedia Alta
67-83%	Alta
84-100%	Muy Alta

Ilustración 32 Grafico de barras grupo de proceso de ejecución
Fuente: Elaboración propia.

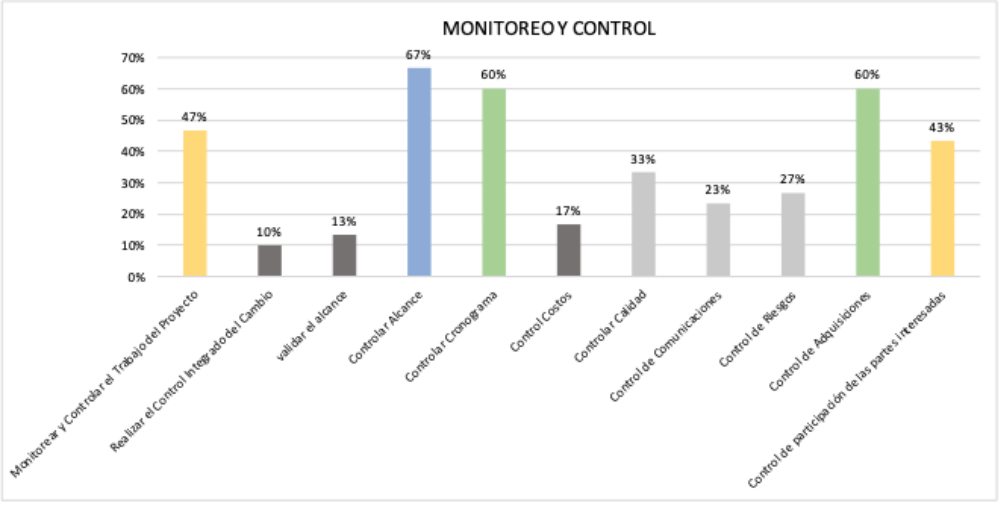
Para el grupo de procesos de Ejecución, se presenta un grado de madurez Intermedia Alta, categorizada en un 59%, se permite concluir que, es el grupo de procesos con mayor grado de madurez del diagnóstico presentado. Lo que nos permite aducir que en el que hacer organizacional, la compañía es muy buena en desarrollar todas esas actividades en la ejecución de sus proyectos. Según la metodología de estudio, la organización de estudio se encuentra en un porcentaje de madurez del 59%, en todos aquellos procesos para construir entregables, y todos esos procesos desarrollados para finalizar el trabajo cumpliendo con requisitos y requerimientos.

6.1.1.2.4 MONITOREO Y CONTROL:

Para el grupo de procesos de Monitoreo y control, se permite evidenciar un grado de madurez variable para las diversas buenas prácticas evaluadas, en total fueron 11 buenas prácticas con valores notoriamente dispersos, y en sus resultados significativos se puede evidenciar lo siguiente:
En la buena práctica de Realizar el Control Integrado del Cambio, que hace parte del área de conocimiento de integración, se puede evidenciar un valor notoriamente muy bajo, evaluado con un 10% de madurez categorizada Muy Baja en su grado de madurez. Lo que nos permite informar, que el 70% de los interesados manifestó que, la organización de estudio no tiene implementada esta buena práctica y por ende presenta falencias en la implementación de todos esos cambios que se deben de realizar o esos ajustes necesarios en los proyectos para propender por el éxito de los mismos, aunado a lo anterior, con los resultados obtenidos, se evidencia debilidad en el monitoreo en el control de estos cambios.
En el área de conocimiento de alcance, para este grupo de procesos se presenta una variable dispersión en los resultados, categorizados en Muy Baja para la buena práctica Validar el alcance con un 13% de diagnóstico del grado de madurez y Alta para la buena práctica Controlar el alcance con un 67% de diagnóstico del grado de madurez. Lo anterior se puede presentar debido a que, en Validar el alcance, se presentan notorias debilidades en esas actividades llevadas para

auditar procesos y validar como se están realizando los mismos en la organización. Por otra parte, al menos el 60% de los entrevistados en práctica Controlar el alcance considera que se aplica plenamente en la organización, es decir que se controla si los productos cumplen con los requerimientos o si los requisitos cumplen con el proyecto.

En el diagrama de barras que se presenta a continuación, se evidencian los resultados obtenidos para el grupo de proceso de monitoreo y control.



% Grado de madurez	
0-17%	Muy Baja
18-33%	Baja
34-50%	Intermedia Baja
51-66%	Intermedia Alta
67-83%	Alta
84-100%	Muy Alta

Ilustración 33 Grafico de barras grupo de proceso de monitoreo y control
Fuente: Elaboración propia.

Para el grupo de procesos de Monitoreo y Control, se presenta un grado de madurez Intermedia Baja, categorizada en un 36%, se permite concluir que, según la metodología de estudio, la organización de se encuentra en un porcentaje de madurez del 36%, en todos aquellos procesos: de seguimiento y análisis de lo realizado, de observar y controlar la ejecución del proyecto y en procesos de toma de decisiones oportunas cuando haya variación entre lo planeado y ejecutado.

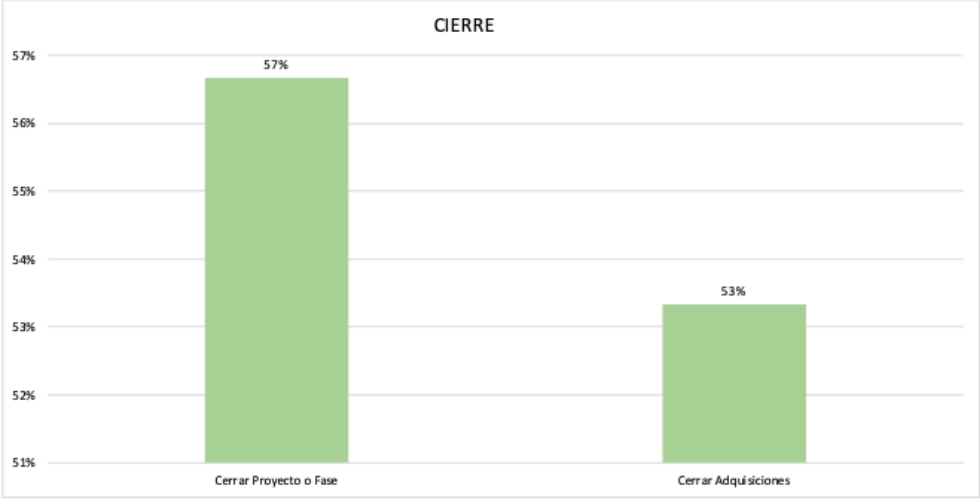
6.1.1.2.5 CIERRE:

Para el grupo de procesos de Cierre, únicamente se presentan 2 buenas prácticas de evaluación para este grupo de proceso. Los valores obtenidos son relativamente, y en sus resultados significativos se puede evidenciar lo siguiente:

En la buena práctica de Cerrar proyecto o fase, que hace parte del área de conocimiento de integración, se puede evidenciar un valor intermedio, evaluado con un 57% de madurez categorizada Intermedia Alta en el diagnóstico del grado de madurez. Es decir que, la organización de estudio realiza en término medio, todos esos procesos que consisten en finalizar todas las actividades adecuadamente y a través de todos los grupos de procesos del proyecto, para completar el proyecto y se puede obtener un catálogo de lecciones aprendidas del proyecto.

En el área de conocimiento de adquisiciones, se evalúa la práctica de cerrar las adquisiciones, categorizada en Intermedia Alta, con un 53% de diagnóstico del grado de madurez. Lo anterior, por la importancia en la organización de mantener adecuadamente sus relaciones con sus proveedores externos, por lo cual, la organización no escatima esfuerzos en dar adecuado cierre al proceso de las adquisiciones.

En el diagrama de barras que se presenta a continuación, se evidencian los resultados obtenidos para el grupo de proceso de cierre.



% Grado de madurez	
0-17%	Muy Baja
18-33%	Baja
34-50%	Intermedia Baja
51-66%	Intermedia Alta
67-83%	Alta
84-100%	Muy Alta

Ilustración 34 Grafico de barras grupo de proceso de cierre
Fuente: Elaboración propia.

Para el grupo de procesos de Cierre, se presenta un grado de madurez Intermedia Baja, categorizada en un 55%. Se permite concluir que, según la metodología de estudio, la organización de estudio se encuentra en un porcentaje de madurez del 55%, en todos aquellos procesos para Entregar el resultado del proyecto al cliente final y todos esos procesos para terminal y cerrar formalmente el proyecto.

Con el estudio que se enuncio con precedencia, se puede evidenciar que, para el enfoque de aplicabilidad de grupo de procesos, la organización de estudio presenta valores con una tendencia similar en sus resultados. Por lo anterior se analiza que los mismos, están categorizados en un grado de madurez Intermedia Baja y Alta, con un grado de madurez que oscila entre el 36 y el 59%.

En la tabla que se presenta a continuación, se evidencia el grado de madurez para cada grupo de proceso y se concluye que el diagnóstico del grado de madurez para este concepto de aplicabilidad del estudio fue del 47%, correspondiente a Intermedia Baja en su grado de madurez organizacional. Lo que nos permite concluir que, según la metodología, la organización de estudio esta cercana de alcanzar un punto medio en su grado de madurez, en todas esas buenas prácticas que se llevan en el ciclo de vida de los proyectos y la compañía no escatima esfuerzos para implementar procesos en pro de lograr los objetivos organizacionales a través de la correcta ejecución de una serie de acciones que provocan un resultado y genere valor organizacional.

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ POR GRUPO DE PROCESOS		
GRUPO DE PROCESOS	**%**	**GRADO DE MADUREZ**
Inicio	48%	Intermedia Baja
Planificación	38%	Intermedia Baja
Ejecución	59%	Intermedia Alta
Monitoreo y Control	36%	Intermedia Baja
Cierre	55%	Intermedia Alta
GRADO DE MADUREZ	**47%**	**Intermedia Baja**

Ilustración 35 Grado de madurez para los grupos de procesos
Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para los grupos de procesos de la organización de estudio.

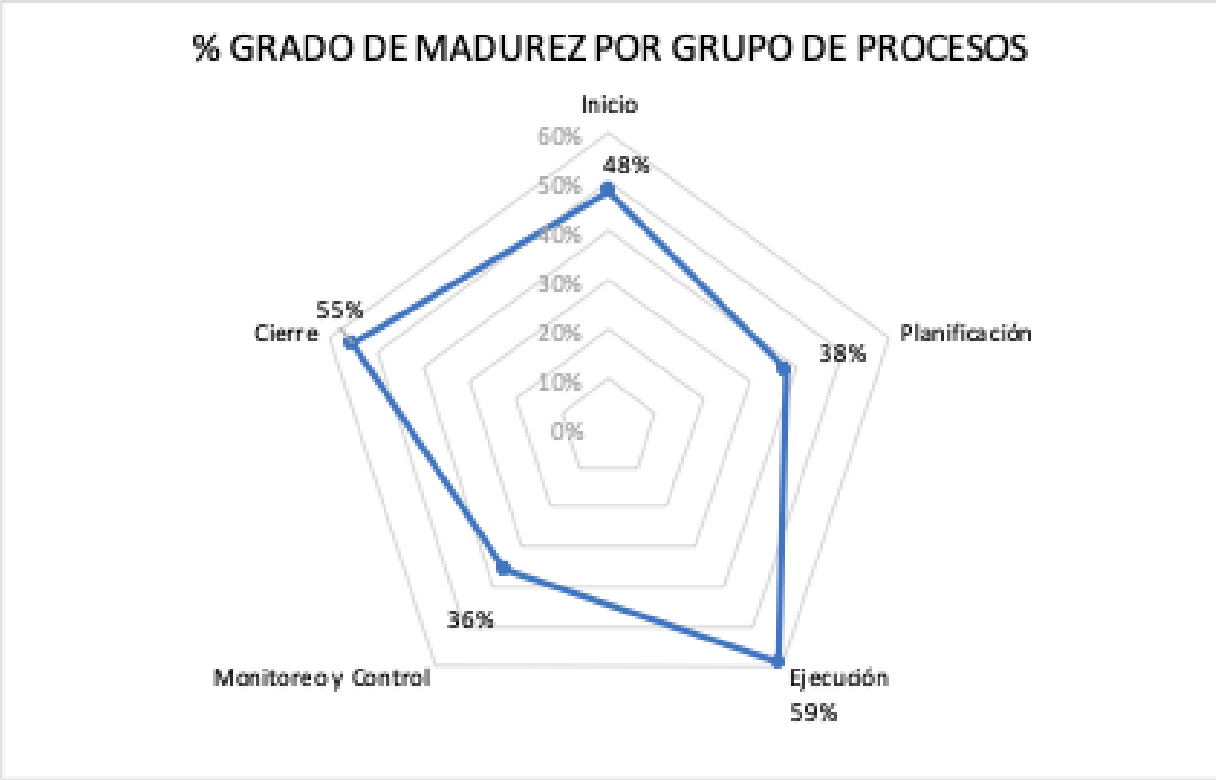


Ilustración 36 Grafico tipo radial de madurez por grupo de procesos
Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 ANALISIS DE RESULTADOS DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES (OE).

6.1.2.1 ANALISIS DE RESULTADOS HABILITADOR ORGANIZACIONAL, DIVISION CULTURA.

Para analizar el resultado de la división cultura de los grupos de habilitadores organizacionales, tomamos 5 preguntas y las realizamos a los 10 encuestados antes mencionados, empezando por el gerente general de la organización y finalizando con uno de los cargos más pequeños de compañía como es el auxiliar de ingeniería, donde es validado aclarar que es un cargo importante por sus funciones, pero con menos poder de toma de decisiones estratégicas de la empresa APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS, de los resultados mostrados en la presente grafica podemos inferir que:

- En general podemos observar que la dispersión de la gráfica oscila entre el 45% y el 50%, lo cual nos da un grado de madurez intermedio bajo, que para este habilitador en su división de cultura podemos decir que no está mal, pero tampoco está bien, sin embargo acorde a la experiencia de los expositores del presente trabajo podemos decir que la cultura, a nivel Colombia en una empresa pequeña como la presente es la que menos grado de madurez tiene, y sin embargo en esta empresa la tenemos en un promedio del 47% que no es malo.
- APIA, es una empresa que trabaja con el estado y tiene muchos procesos internos de gestión de proyectos, para poder contratar con entidades públicas, como la ISO 21500, también los sistemas de SG SST, (Sistema de Gestión Salud y seguridad en el trabajo), lo cual se ve reflejado en la organización que existe un promedio de cultura de las buenas prácticas aceptable, donde el 50% de los entrevistados reconocen el valor de la gestión de proyectos, puesto que fue la mejor calificada.

A continuación, mostramos el grafico tipo Radial, el cual nos permite analizar la información antes mencionada:

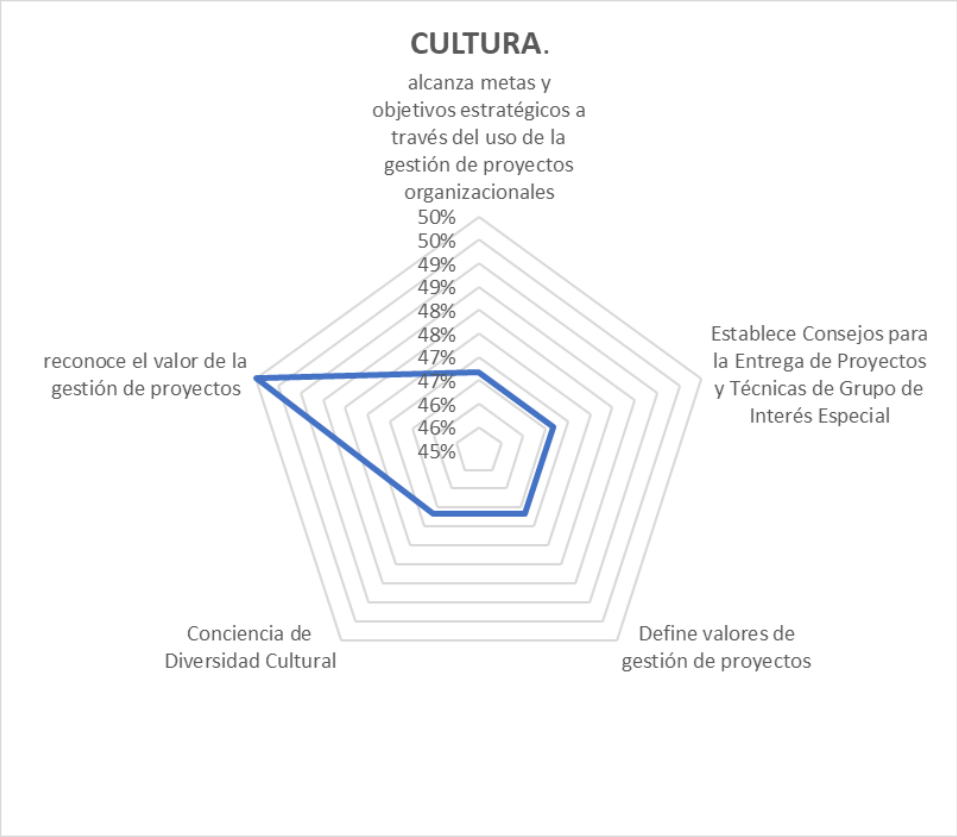


Ilustración 37 División Cultura (OE)
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, también mostramos una gráfica de barras de forma vertical, donde podemos ver los habilitadores organizacionales analizados anteriormente en esta División de Cultura, donde

podemos observar con mayor claridad que el rango de dispersión varia en un 5%, mostrándonos una uniformidad de las preguntas, donde toda la división de cultura se encuentra en intermedio bajo. Y de acuerdo a las buenas prácticas del OPM3, la compañía debe mejorar la comunicación y capacitar más a las personas en todas las buenas prácticas de cultura porque acorde a las preguntas si existe una gestión enfocada a la cultura, pero no todos sus colaboradores la conocen, a continuación, presentamos la tabla:

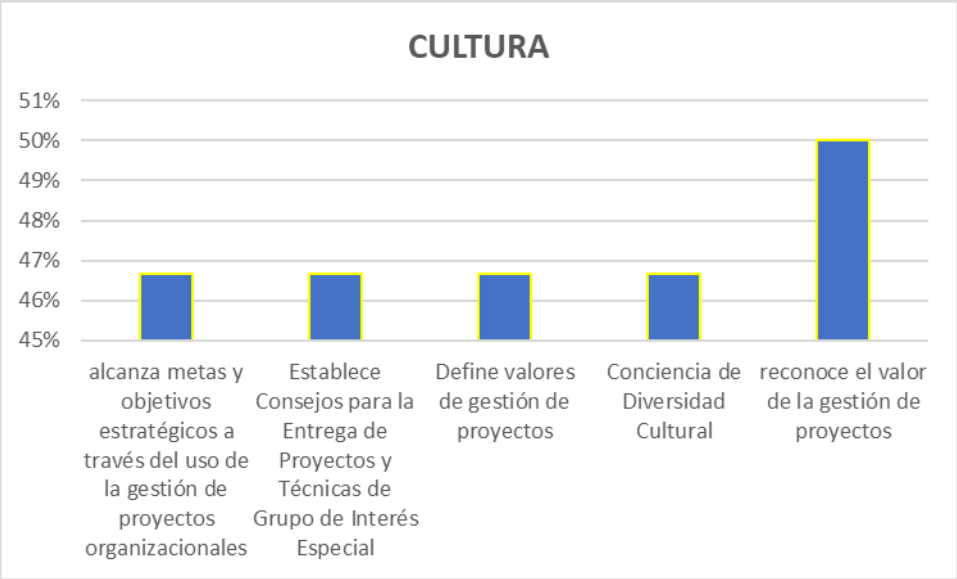


Tabla 55 Habilitadores organizacionales – Cultural
Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.2 ANALISIS DE RESULTADOS HABILITADOR ORGANIZACIONAL, DIVISION ESTRUCTURA.

Para esta división estructura del habilitador organizacional, realizamos 5 preguntas a 10 entrevistados de la compañía, donde esta división esta más enfocada a los procesos, procedimientos de las buenas prácticas de la gestión de proyectos, donde podemos decir que:

- Al observar la gráfica podemos decir que tenemos una dispersión, de tipo radial un poco más dispersa o con más grados de porcentaje de diferencia, que la anterior división, los cuales oscilas desde el 20 al 57% aproximadamente, dándonos grados de madures bajos e intermedios bajos.
- Observamos que la División de estructura a comparación de la de cultura tiene un grado de madurez mucho más bajo donde le promedio está en 41% que también lo califica en intermedio bajo.
- Entre las 5 preguntas de la división de estructura la que más mal se encuentra es la de que si la empresa estable estructuras de gestión de proyectos organizacionales, los

encuestados respondes con una calificación muy baja ya que desconocen si existe o no, arrojando un grado de madurez bajo.

- Por otro lado, los encuestado tienen muy claro que la empresa cuenta con buenas prácticas de políticas de gobernabilidad de toda la organización. Con un grado de madurez del 57% equivalente a intermedio alto.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para la división de estructura de los habilitadores organizacionales.

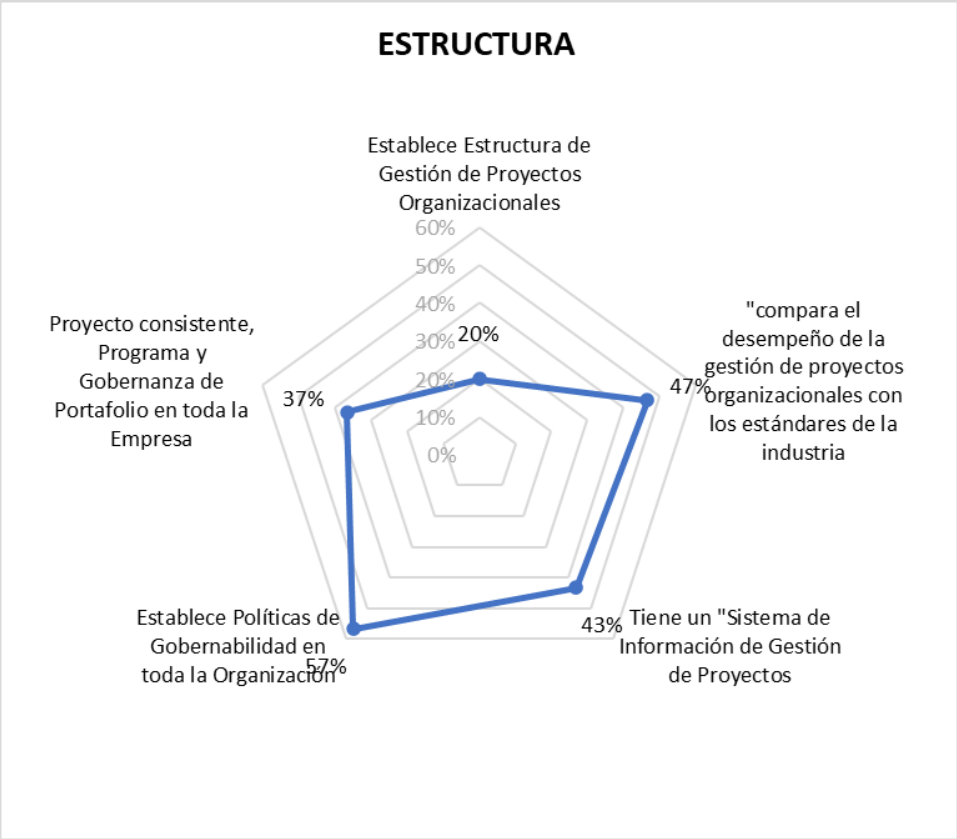


Ilustración 38 División Estructura (OE)
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, también mostramos una gráfica de barras de forma vertical, donde podemos ver los habilitadores organizacionales analizados anteriormente en esta División de Estructura, Con un porcentaje de 41% se clasifica en intermedio Baja en la aplicación de buenas prácticas este aspecto, el grupo de encuestados de la empresa APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS, no establece una estructura clara en la gestión de proyectos organizacionales o por lo menos la mayoría de sus funcionarios no la conoce ya que su grado de madures es bajo, en comparación de los otro grupos de pregunta organizacionales a continuación, presentamos la tabla:

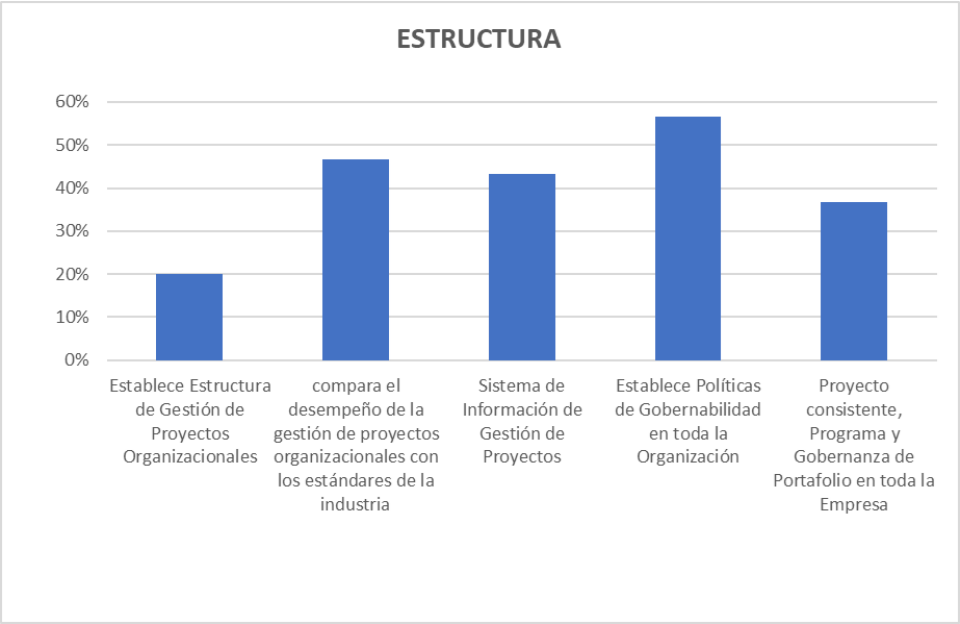


Ilustración 39 División Estructura. (OE)
Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS HABILITADOR ORGANIZACIONAL, DIVISION DE RECURSO HUMANO.

Para esta división de recurso humano del habilitador organizacional, realizamos 5 preguntas a 10 entrevistados de la compañía, donde esta división también podemos ver que se caracteriza por su enfoque al recurso humano dentro de las buenas prácticas de la gestión de proyectos, donde podemos concluir que:

- Al observar la gráfica podemos decir que tenemos una dispersión, de tipo radial un poco más dispersa o con más grados de porcentaje de diferencia, que la anterior división de estructura. los cuales oscilas desde el 20% al 60% aproximadamente, dándonos grados de madures bajos e intermedios bajos.
- También podemos concluir que la División de Recurso humano a comparación de la de cultura y estructura tiene un grado de madurez mucho más bajo donde le promedio está en 38% que también lo califica en intermedio bajo.
- Entre las 5 preguntas de la división de estructura las que más mal se encuentran es la de que si la empresa facilita un Project Manager y provee entrenamiento continuo en las buenas prácticas de la gestión de proyectos, los encuestados respondes con una calificación muy baja ya que desconocen si existe o no, arrojando un grado de madurez bajo, en estas dos preguntas.

- Por otro lado, los encuestado tienen muy claro que la empresa cuenta con especialistas que apoyan los diferentes requerimientos de los contratos, pero que son compartidos entre proyectos. Con un grado de madurez del 53% equivalente a intermedio alto.

Por lo anterior y a manera de condensación de la información, a continuación, se presenta el gráfico tipo Radial, que nos permite visualizar la información obtenida para la división de recurso humano de los habilitadores organizacionales:

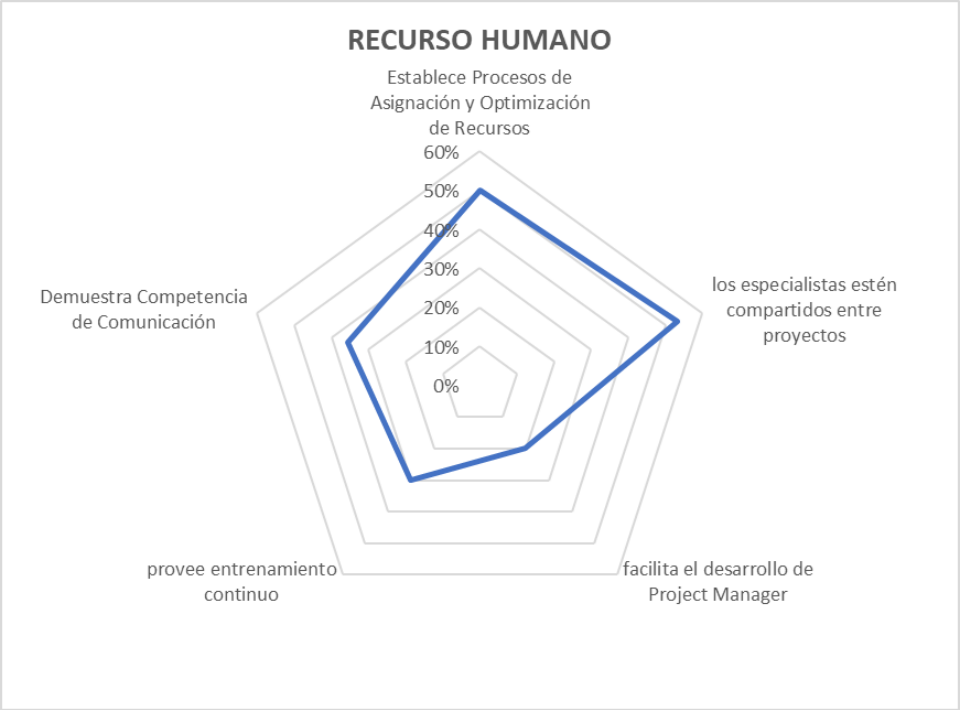


Ilustración 40 División Recurso Humano. (OE)
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, también mostramos una gráfica de barras de forma vertical, donde podemos ver los habilitadores organizacionales analizados anteriormente en esta División de Recurso Humano, Con un porcentaje de 38% se clasifica en intermedio Baja en la aplicación de buenas prácticas, el grupo de encuestados de la empresa APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS, concuerda en que no hay una persona encarga del Project manager puesto que su grado de madurez es de 20% es decir que se clasifica como bajo, y tampoco aplica un entrenamiento continuo a sus colaboradores ya que también está calificado con un grado de madurez bajo con el 30% y la otra habilidad organizacional de esta división que también está entre grado de madurez bajo y grado intermedio bajo ya que tiene el 33% el cual es rango del OPM3. a continuación, presentamos la tabla:

Ilustración 41 División Recurso Humano. (OE)
Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS HABILITADOR ORGANIZACIONAL, DIVISION DE TECNOLOGIA.

Para esta división de tecnología del habilitador organizacional, realizamos 5 preguntas a 10 entrevistados de la compañía, donde esta división también podemos ver que se caracteriza por un enfoque entre el uso de la tecnología, más específicamente procesos y procedimientos del uso de software de las buenas prácticas de la gestión de proyectos, donde podemos concluir que:

- Al observar la gráfica podemos decir que tenemos una dispersión, de tipo radial un poco más dispersa o con más grados de porcentaje de diferencia, que las anteriores divisiones de estructura y recurso humano los cuales oscilas desde el 10% al 60% aproximadamente, dándonos grados de madures bajos e intermedios bajos.
- También podemos concluir que la división de Tecnología a comparación de la de cultura, estructura y recurso humano tiene un grado de madurez mucho más bajo donde le promedio está en 33% es decir que es bajo, siendo esta la que tiene un grado de madurez más bajo que sus otras 3 divisiones.
- Entre las 5 preguntas de la división de tecnología, las que más mal se encuentran es la que ajusta marcos de procedimiento aprobados de la organización en las estructuras de, los encuestados respondes con una calificación muy baja ya que desconocen si existe o no, arrojando un grado de madurez bajo, en esta pregunta.
- Por otro lado, los encuestado tienen muy claro que la empresa cuenta con una gestión de proyectos de forma flexible de acuerdo a estos buenos procesos del PMO3, con un

grado de madures 53% correspondiente a intermedio alto., esto también se puede decir que es debido a que la empresa maneja los proyectos muy independientemente.

A continuación, mostramos el grafico tipo Radial, el cual nos permite analizar la información antes mencionada:

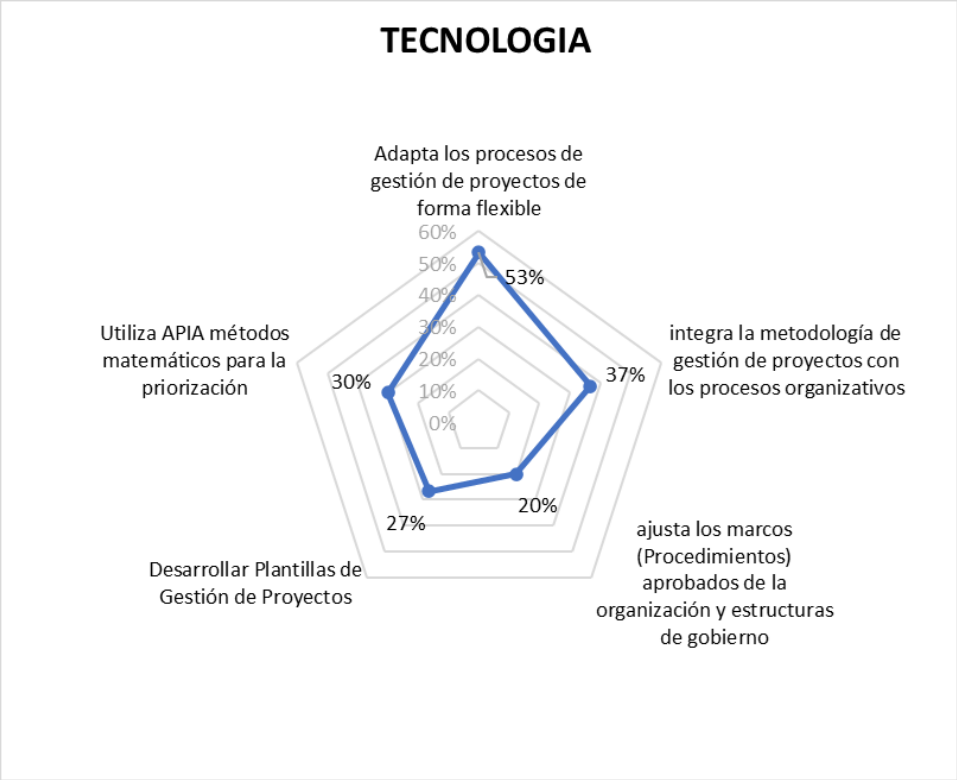


Ilustración 42 División Tecnologia. (OE)
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, también mostramos una gráfica de barras de forma vertical, donde podemos ver los habilitadores organizacionales analizados anteriormente en esta división de Tecnológico, Con un porcentaje de 33% se clasifica baja en la aplicación de buenas prácticas, es decir que esta división es una única que se encuentra con un grado de madurez bajo, siendo la que mejor puntuación tubo es nos dice que de acuerdo a los siguientes habilitadores organizacionales, ajuste de procedimiento de gobernabilidad, desarrollo de plantillas para la gestión y métodos matemáticos para la priorización de proyectos, tienen un grado de madurez, bajo lo que podemos deducir es que en la empresa no aplican, ninguna de estas buenas prácticas, lo que se recomienda a la empresa APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS, que genere procedimiento con ayudad de software para que se logren establecer buenas prácticas dentro de los habilitadore antes mencionados, a continuación, presentamos la tabla:

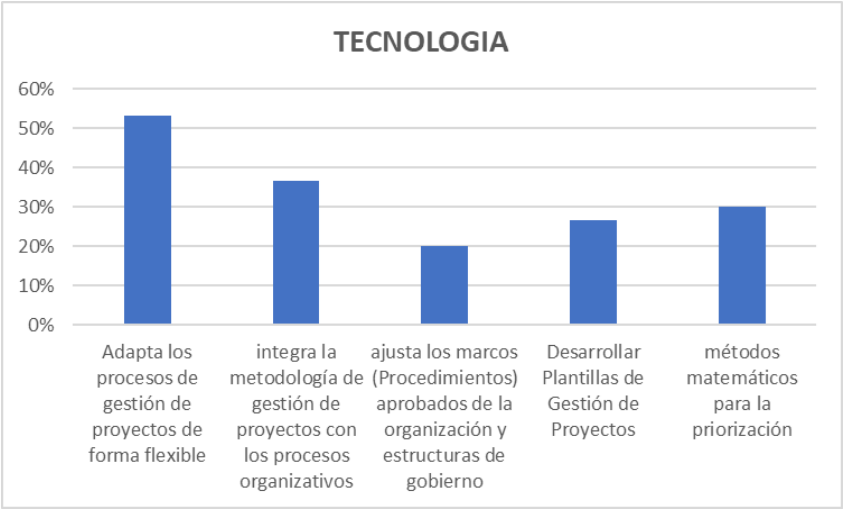


Ilustración 43 División Tecnologia. (OE)
Fuente: Elaboración propia.

6.1.2.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES DE LOS HABILITADORES ORGANIZACIONAL.

De a la siguiente grafica donde observamos los resultados de los habilitadores organizaciones de acuerdo a sus cuatro divisiones, cultura, estructura, recurso humano y tecnología, podemos observar que se encuentran entre un rango entro de los 30% y los 50 % del grado de madurez, y de acuerdo a las buenas prácticas estamos entre bajo, e intermedio bajo, lo que nos índice que las empresa debe tomar acciones correctivas para desarrollar costumbres dentro de la organización que nos desarrolles un poco más el grado de madurez en cuanto la gestión de proyectos.

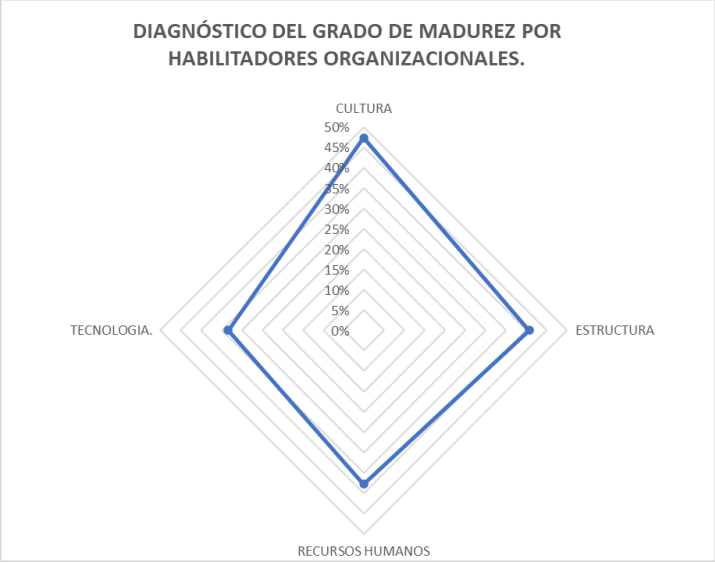


Ilustración 44 Grado de madurez general, Habilitadores organizacionales
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en el presente grafico circular podemos tener una perspectiva más clara de los porcentajes de los habilitadores organizacionales de acuerdo a su división y resultado del grado de madurez, observamos que la división cultura, recurso humano y estructura, se encuentran en un intermedio bajo, pero la tecnología la cual se encuentra en color amarillo es la única división que se encuentra en bajo y aunque acá no tenemos ninguna categorizada en muy bajo si debemos presentar correcciones para las que se encuentran en este caso de bajo hacia arriba

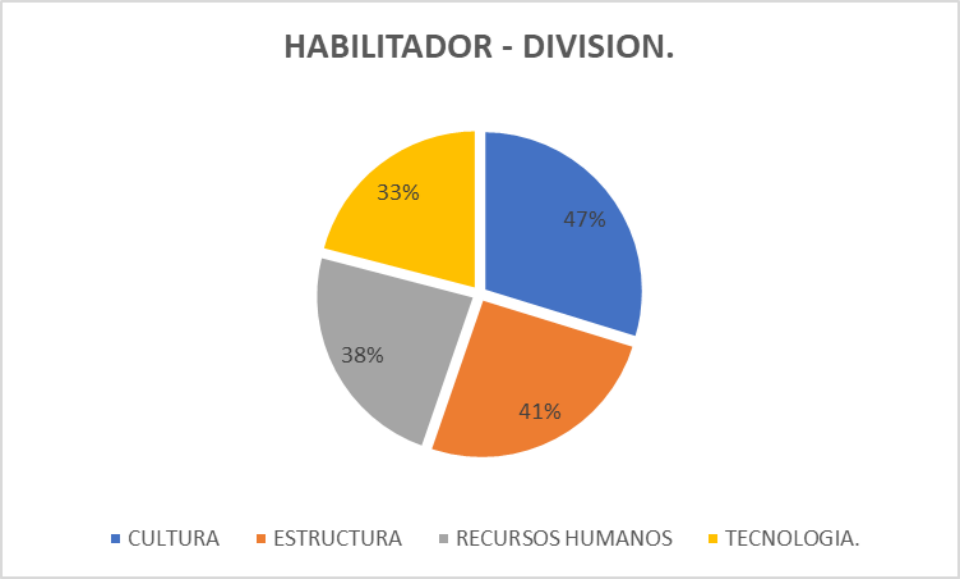


Ilustración 45 Grado de madurez general, Habilitadores organizacionales. Grado de madurez en general es de 40% Fuente: Elaboración propia.

6.1.3 FASE 3.3 ANÁLISIS DE RESULTADO LOS ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOS SMCI

6.1.3.1 MADUREZ DE ESTADOS DE LAS MEJORAS DE PROCESOY DOMINIOS

6.1.3.1.1 PROCESO DE MEJORA ESTANDARIZAR

Para el análisis de la información en esta primera etapa se tienen en cuenta los dominios de la organización, que como se había escrito en capítulos anteriores se entendían como proyecto, programa y portafolio, se realizan un total de doce (12) preguntas divididas en los tres dominios, y se realiza el análisis de resultados que se muestra en la gráfica a continuación la cual está

enfocada en el proceso de mejora de estandarizar. La información obtenida se describe a continuación:

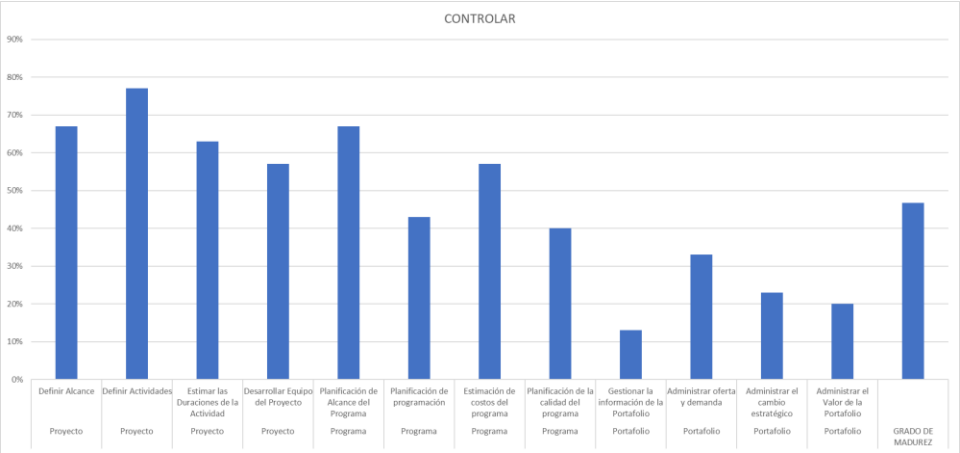


Ilustración 46 Preguntas proceso de mejora- Estandarizar
Fuente: Elaboración propia.

Para el proyecto:

- En el proceso de “Definir alcance” que cuenta con un grado de madurez del 67% se deduce que la organización pese a tener establecida cierta estandarización en el proceso, en el que se siguen pautas y procedimientos para definir y gestionar el alcance de los proyectos aun no logra un mayor grado de madurez por lo que la organización deberá alcanzar en un mayor nivel la estandarización identificando las variaciones en forma que puedan existir en los diferentes equipos o proyectos.
- El proceso con menor nivel es el de “Desarrollar equipo de proyecto” con un grado de madurez de 57% es decir intermedio alto, con esto se evidencia que, pese a que la organización realiza esfuerzos con el fin de establecer prácticas y procedimientos que promuevan el desarrollo del trabajo en equipo, aun se deben complementar con evaluaciones que permitan ajustar las practicas a los equipos de trabajo y la comunicación entre ellos.
- El proceso de “Definir actividades” cuenta con una madurez de 77% es decir intermedia alta, pese a que la organización ha implementado pautas que definan las actividades con un enfoque en el que estas se identifiquen, organicen y describan de manera específica aún existen espacios de mejora que deben ser analizados desde las practicas que se adelanten en busca de la optimización en la identificación y descripción de actividades.

Con respecto al proceso de mejora estandarizar y en cuanto al dominio de proyecto se encuentra que el grado de madurez alcanzado es de 47% es decir intermedia baja. Adicionalmente se identifica una variabilidad en los niveles de madurez dentro de los procesos de mejora explicado en los puntos anteriores por lo que se deduce un interés en la organización en procesos específicos que hacen que estos estén más avanzados. Estos puntos nos permiten identificar las oportunidades de mejora dentro de la organización con el fin de alcanza un grado de madurez alto y en base a la información recopilada se presenta un gráfico tipo radial en el que se resumen los resultados de los análisis diferenciados en los dominios explicados con anterioridad.

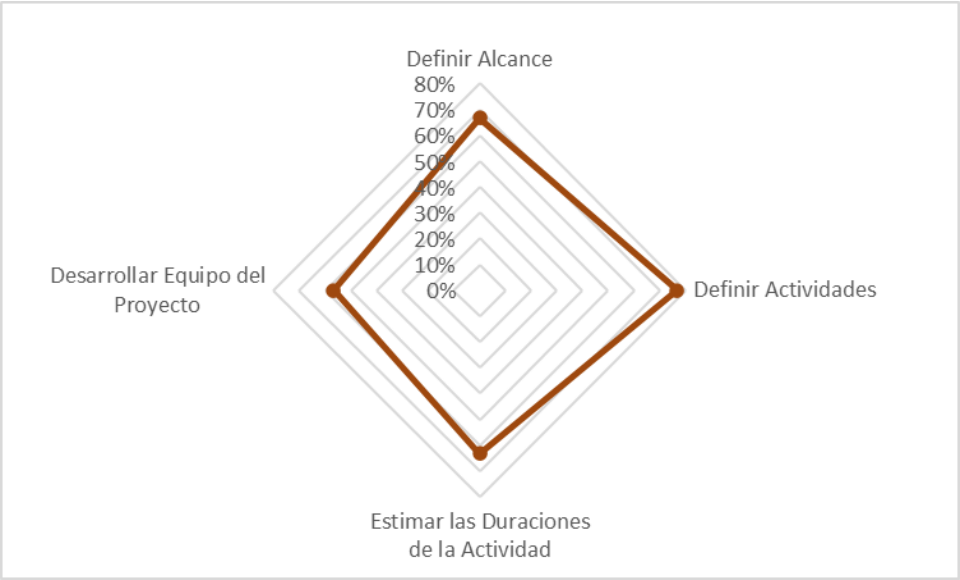


Ilustración 47 Proceso de mejora- Estandarizar dominio de proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el programa se implementan un total de cuatro (4) preguntas

- En cuanto al proceso de “Planificación de Alcance del Programa” se tiene un grado de madurez de 67% es decir alta lo que resalta el esfuerzo de la organización en establecer prácticas y procedimientos en este proceso particular con respecto al programa, aun que el grado de madurez que tiene este proceso no es bajo es necesario identificar las oportunidades de mejoras teniendo en cuenta la importancia de este proceso para la gestión de programas debido a que es esta la delimita los límites del programa, los entregables y actividades necesarias para lograr los objetivos del programa.
- El porcentaje más bajo obtenido es de 40% con un grado de madurez intermedio bajo es “Planificación de la calidad del programa” esta clasificación estaría reflejando las dificultades de la organización para estandarizar practicas efectivas en el proceso uno de los factores a los que se le puede atribuir esto es la falta de un enfoque estructurado, planificación de la calidad, mala calidad en la documentación de los procesos, que no exista seguimiento y control de la calidad del programa.

Con respecto al dominio de programa dentro del proceso de mejora de estandarizar se identifica un nivel de madurez de 52% es decir intermedia alta, es decir que la organización debe revisar acciones y prácticas que le permitan establecer pautas que sean consistentes en la planificación y ejecución del programa, que mejoren también la comunicación y colaboración entre los equipos de trabajo y que se promueva una continuidad en los procesos de la gestión del programa, en la gráfica que se muestra a continuación se evidencian los resultados de este análisis.

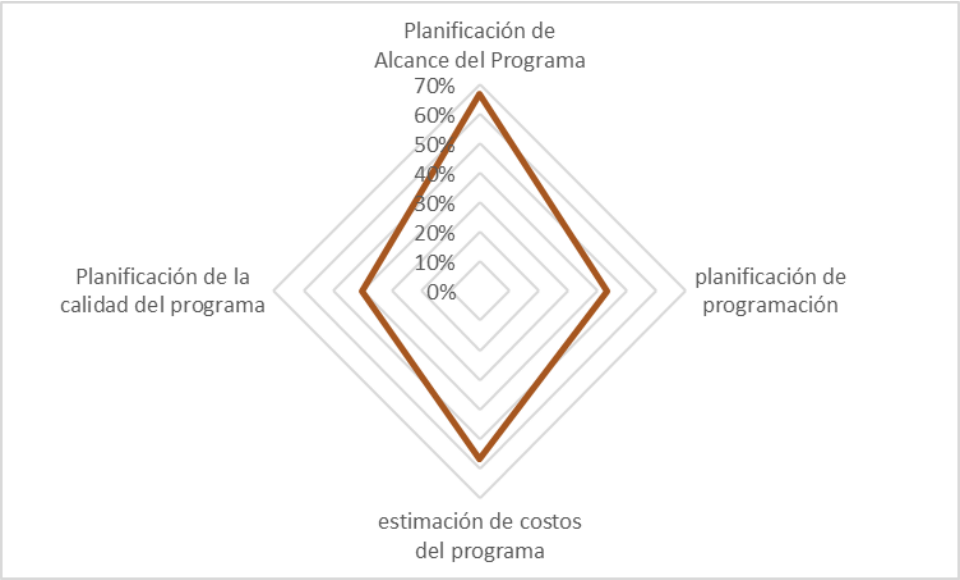


Ilustración 48 Proceso de mejora- Estandarizar dominio de programa
Fuente: Elaboración propia.

Para el portafolio se implementan un total de cuatro (4) preguntas y con respecto a este dominio se encuentra que el porcentaje de madures en la organización obtenido es de 23% es decir que cuenta con una madurez baja dentro de puntos particulares se identifica que:

- En el proceso de “Gestionar la información del Portafolio" es el que menor nivel tiene de acuerdo a los formularios recibidos con un 13% es decir una madurez muy baja, esto estaría evidenciando dificultades en la organización en una gestión eficiente de la información, aspecto esencial a la hora de tomar decisiones en relación los proyectos y programas que componen el portafolio.
- Ahora con respecto a el proceso de "Administrar oferta y demanda" se obtiene un resultado de 33% es decir bajo lo cual evidencia una dificultad para la organización en administrar de manera correcta la oferta y demanda en el portafolio indispensable a la hora de garantizar los recursos, que estos se asignen de manera eficiente y que se cumplan con las necesidades que tiene la organización.
- Con respecto a "Administrar el cambio estratégico" se observa un grado de madurez de 23% lo que representa una madurez baja

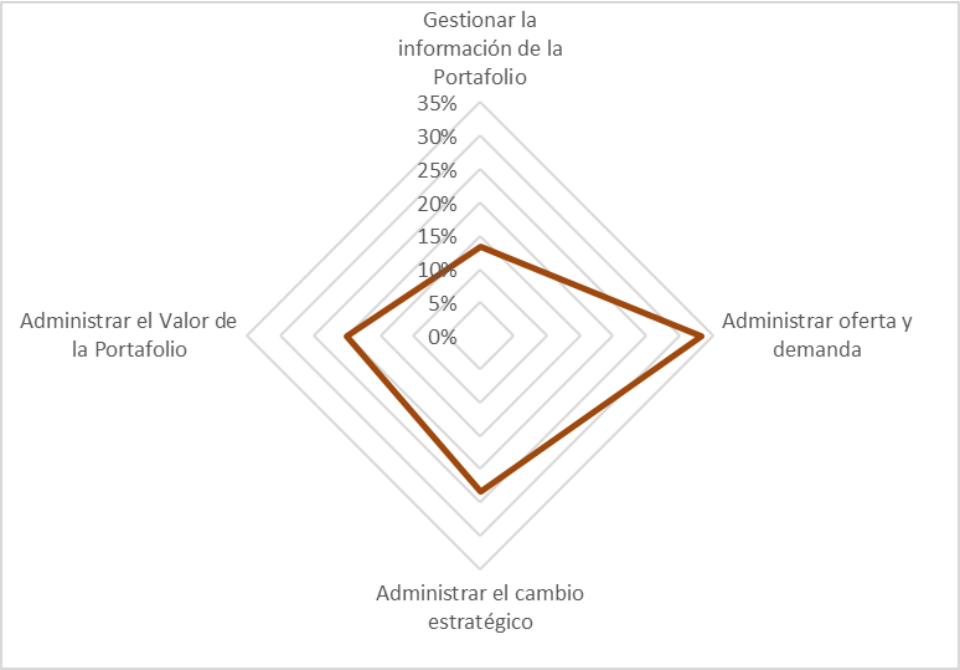


Ilustración 49 Proceso de mejora- Estandarizar dominio de portafolio
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se presenta un gráfico síntesis de los tres dominios para la estandarización como proceso de mejora, se indica que el grado de madurez es del 47% es decir intermedia baja con porcentajes que van desde el 13% al 77% información que permite identificar la necesidad de la organización de implementar mejoras con el fin de obtener una madurez mayor para la organización esto también evidencia una falencia dentro de la organización con respecto a la gestión en el dominio de portafolio, pues es este el que tienen un menor nivel dentro de las mejoras de proceso.

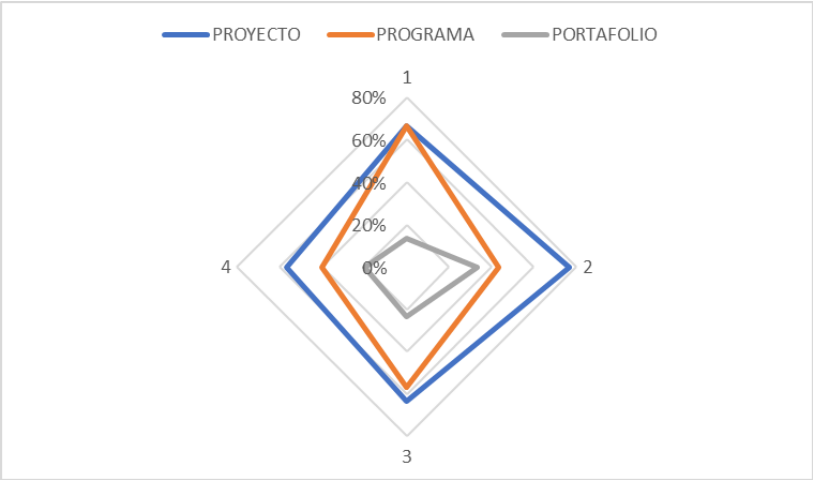


Ilustración 50 Síntesis proceso de mejora- Estandarizar
Fuente: Elaboración propia.

6.1.3.1.2 PROCESO DE MEJORA MEDIR

Con respecto a la información analizada en el proceso de mejora medir, se realizan trece (13) preguntas a un total de diez (10) personas estas preguntas también se estarían analizando por dominios, para finalmente da un grado de madurez en el proceso de 37%, es decir intermedio bajo. Si bien algunos procesos han avanzado, todavía hay áreas importantes que necesitan atención y mejora para que los proyectos, programas y portafolio alcancen un mayor nivel de madurez.

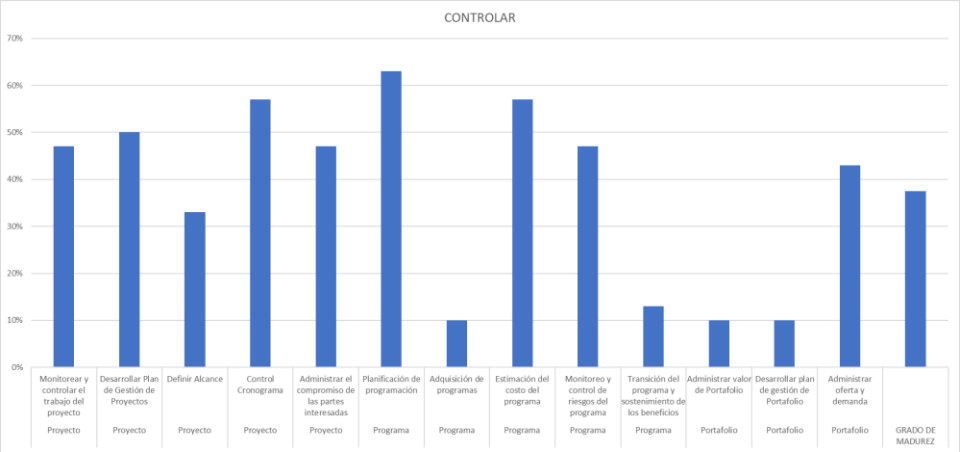


Ilustración 51Preguntas proceso de mejora- Medir
Fuente: Elaboración propia.

Para el proyecto:

- El 33 por ciento de madurez es un nivel bajo de madurez para el proceso "Definir alcance". El PMBOK establece que este proceso implica definir y delinear con precisión el alcance del proyecto, así como establecer sus parámetros y entregables. Un bajo nivel de madurez sugiere que la organización ha tenido problemas para crear una estandarización adecuada para este proceso. La organización debe fortalecer su capacidad para definir el alcance de manera completa y clara, ya que hacerlo es crucial para el éxito del proyecto.
- El proceso de " Control Cronograma ", por otro lado, exhibe una madurez intermedia alta del 57%. El PMBOK establece que este proceso implica vigilar el desarrollo del cronograma del proyecto, asegurarse de que se alcancen los hitos y hacer los ajustes necesarios. Una organización que ha alcanzado un nivel de madurez intermedio alto en este proceso ha sido capaz de establecer cierta estandarización y control. Para alcanzar un mayor nivel de madurez, todavía hay algunas cosas que podrían hacerse mejor. Al adoptar procedimientos de seguimiento y ajuste más efectivos, la organización puede concentrarse en mejorar su capacidad para monitorear y controlar eficientemente el cronograma.
- En relación al proceso de “Administrar el compromiso de las partes interesadas” se obtiene un vencimiento intermedio bajo del 47%. Este procedimiento, según el PMBOK, implica gestionar y regular la participación de los interesados a lo largo del proyecto. Una organización puede haber logrado cierta estandarización de procesos, pero aún hay margen de mejora, de acuerdo con un nivel de madurez intermedio bajo. La organización puede mejorar su capacidad para reconocer y gestionar eficazmente las necesidades y

expectativas de las partes interesadas, asegurando su compromiso e implicación activa en el proyecto.

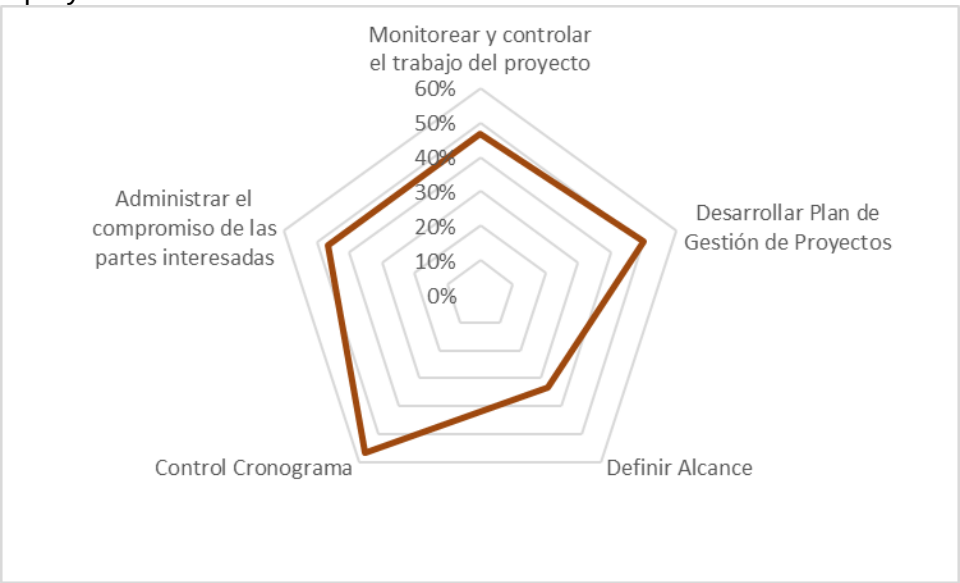


Ilustración 52 Proceso de mejora- Medir dominio de proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de madurez de los procesos analizados varían generalmente en el ámbito de los proyectos. procesos como " Control Cronograma " y "Definir alcance" exhiben niveles más altos de estandarización que otros como " Administrar el compromiso de las partes interesadas", que exhiben niveles más bajos. Esto muestra que la organización ha hecho algún progreso hacia la estandarización de algunos procesos, pero que todavía hay espacio para el desarrollo en otras áreas cruciales. La organización puede concentrarse en implementar las mejores prácticas y recomendaciones ofrecidas por PMBOK para aumentar el nivel de madurez en el área de conocimiento del proyecto, mejorando su capacidad para definir el alcance, administrar el cronograma y administrar el compromiso de las partes interesadas con mayor destreza.

Para el programa se implementan un total de cinco (5) preguntas en las que se analiza la siguiente información:

- En el proceso de "Planificación del cronograma" se cuenta con un 63% de nivel de madurez lo que se traduce en un nivel intermedio alto. Este proceso es importante para la organización pues implica la creación de un plan completo para la planeación del programa, incluyendo el orden y la duración de las actividades. Por lo que sería necesario para la organización tener en sus proyecciones mejorar a este proceso.
- Para el proceso de "Adquisición de programas". Se tiene un 10% de grado de madurez es decir un nivel muy bajo, por lo que en el dominio de proyecto la organización debe centrar sus esfuerzos en identificar mejoras en las que se satisfagan los objetivos y requisitos del programa.
- El proceso de "Estimación de costos del programa" obtiene una madurez intermedia alta con un 57%. Proceso que implica estimar los gastos operativos del programa. Para lograr una mayor precisión y eficiencia en la gestión financiera del programa, es crucial seguir desarrollando y mejorando los métodos de estimación de costos.
- Con un grado intermedio bajo del 47%, el proceso de "Seguimiento y control de riesgos del programa" aún no se encuentra completamente desarrollado. Por lo que es necesario

para la organización concentrarse en mejorar su capacidad para identificar, analizar y controlar con mayor precisión los riesgos del programa mediante el seguimiento y gestión de los riesgos del programa, así como implementar planes de mitigación y respuesta.

- El proceso de “Transición del programa y sostenimiento de los beneficios” se obtiene con un nivel de madurez muy bajo de apenas el 13%. Teniendo en cuenta lo que indica el PMBOK sobre este proceso se intuye que la organización estaría fallando en procesos que implican organizar y realizar el paso del programa a operación, garantizando el logro de los resultados deseados.

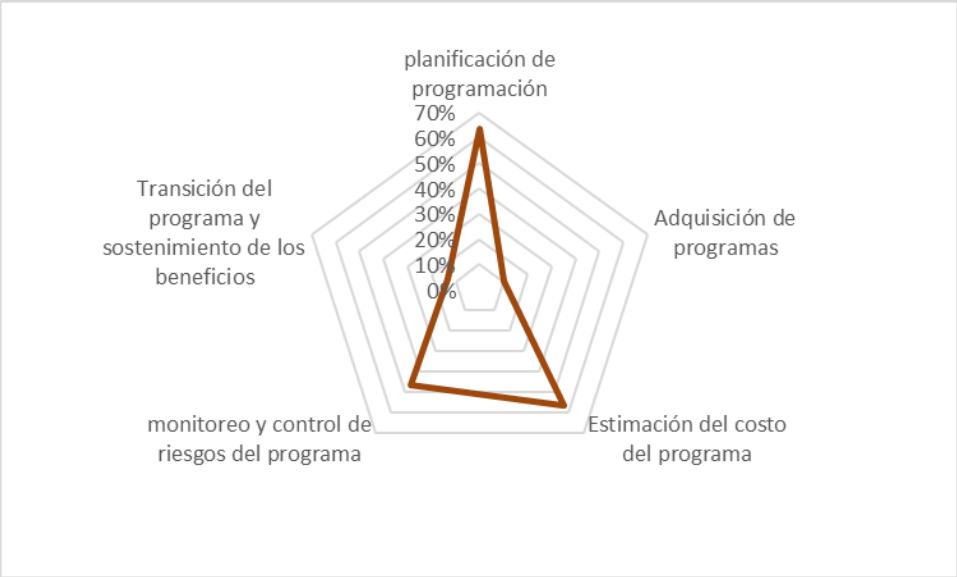


Ilustración 53 Proceso de mejora- Medir dominio de programa
Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, se observa una variación en los niveles de madurez de los procesos examinados dentro del alcance de los programas. Algunos procesos, como "Planificación de programas" y "Estimación de costos de programas", muestran un nivel más alto de estandarización que otros, como "Adquisición de programas" y "Transición de programas y mantenimiento de beneficios", que muestran un nivel más bajo. Esto evidencia que, si bien la organización ha logrado algunos avances hacia la estandarización de algunos procesos, todavía hay espacio para avanzar en varias áreas importantes. La organización puede concentrarse en implementar las mejores prácticas y recomendaciones ofrecidas por el PMI y el PMBOK para aumentar el nivel de madurez en el área de conocimiento del programa. Esto fortalecerá la capacidad de la organización para planificar y controlar la programación, adquirir programas de manera efectiva, estimar costos precisos, administrar riesgos y lograr una transición exitosa del programa.

Para el portafolio se implementan un total de tres (3) preguntas de las que se obtiene un grado de madurez de 21% es decir bajo, de manera específica se tiene en cuenta lo siguiente:

- El proceso "Gestionar Administrar valor de Portafolio” presenta una madurez muy baja es decir del 10. Se evidencias problemas en la organización para lograr la alineación con los objetivos estratégicos de la organización, por lo que es necesario gestionar el valor producido por el portafolio de proyectos o programas para asegurarse de que se materialicen los beneficios por lo que es indispensable que la organización fortalezca su capacidad para reconocer, cuantificar y gestionar el valor creado por la cartera.

- También se obtiene un nivel de madurez muy bajo del 10% en el proceso de "Desarrollar plan de gestión de Portafolio". Se evidencia que la organización puede haber tenido problemas para fortalecer su capacidad en crear un plan de gestión de portafolio estructurado en el que se incluya estándares de selección y evaluación de los proyectos o programas incluidos.
- El proceso de "Administrar oferta y demanda" tiene una madurez intermedia baja del 43%. Por lo que al compararlos con los resultados que se ontienen en los otros procesos de portafolio se concluye que la organización debería centrar sus esfuerzos en mejorar los procesos antes descritos y una vez se logre esto buscar la gestion de la oferta y la demanda de los recursos requeridos para los proyectos o programas incluidos en el portafolio.

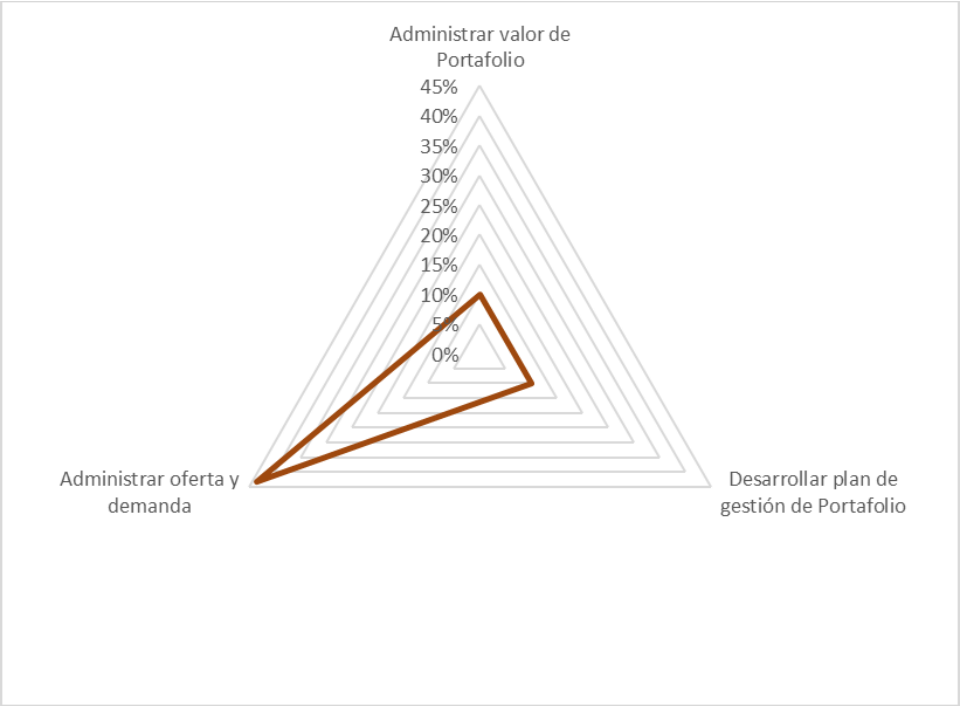


Ilustración 54 Proceso de mejora- Medir dominio de portafolio
Fuente: Elaboración propia.

Como síntesis se muestra el grafico a continuación, que recopila los tres dominios en un solo grafico nivel de madurez del área de conocimiento varía de muy bajo a intermedio bajo. Mientras que los procesos del proyecto y la cartera tienen una madurez menor, los procesos relacionados con el programa exhiben una madurez intermedia alta. Todos los procesos bajo investigación podrían mejorar, y la organización se beneficiaría de la adopción de los estándares y las mejores prácticas recomendadas por el PMI y el PMBOK.

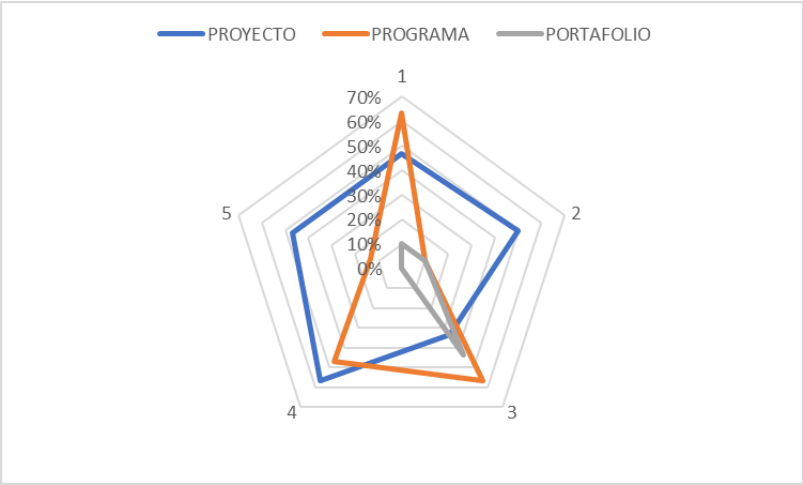


Ilustración 55 Síntesis proceso de mejora- Medir
Fuente: Elaboración propia.

6.1.3.1.3 PROCESO DE MEJORA CONTROLAR

Para el análisis de la información de este proceso se plantean un total de doce (12) preguntas distribuidas en los tres dominios explicados con anterioridad se adelanta un análisis de los resultados que arroja como resultado un 48% de grado de madurez es decir intermedia baja. En el grafico que se muestra continuación se muestra un desglose de la información obtenida por pregunta y dominio y además información específica de cada uno de ellos.

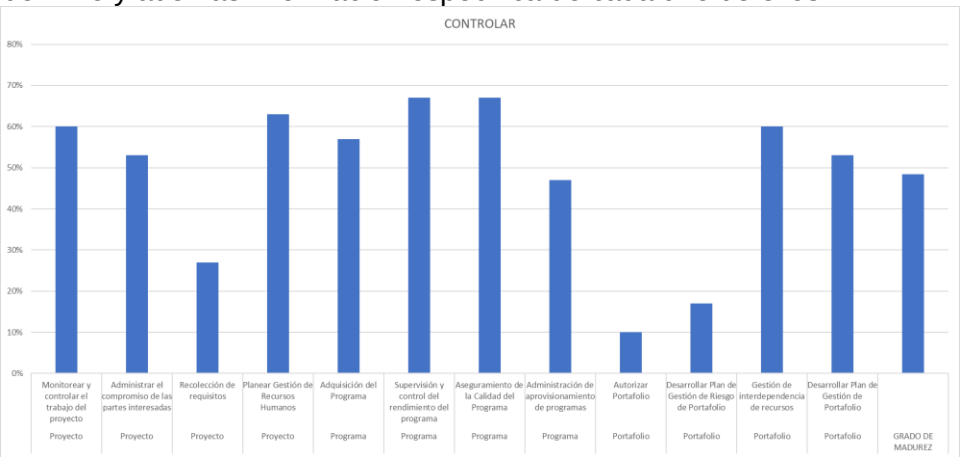


Ilustración 56 Preguntas proceso de mejora- Controlar
Fuente: Elaboración propia.

Para el proyecto se realizan cuatro (4) preguntas de las que se obtiene la siguiente información:

- El proceso de " Recolección de requisitos", muestra un bajo nivel de madurez de 27% es decir baja que demuestra la dificultad de la organización en la definición precisa del alcance por lo que el cumplimiento de las necesidades de las partes interesadas podría verse afectado.

- Sin embargo, algunos procesos, como " Monitorear y controlar el trabajo del proyecto" con un 60%, "Administrar el compromiso de las partes interesadas", con un 53% y Planear Gestión de Recursos Humanos con un 63% de grado de madurez están en un nivel medio-alto

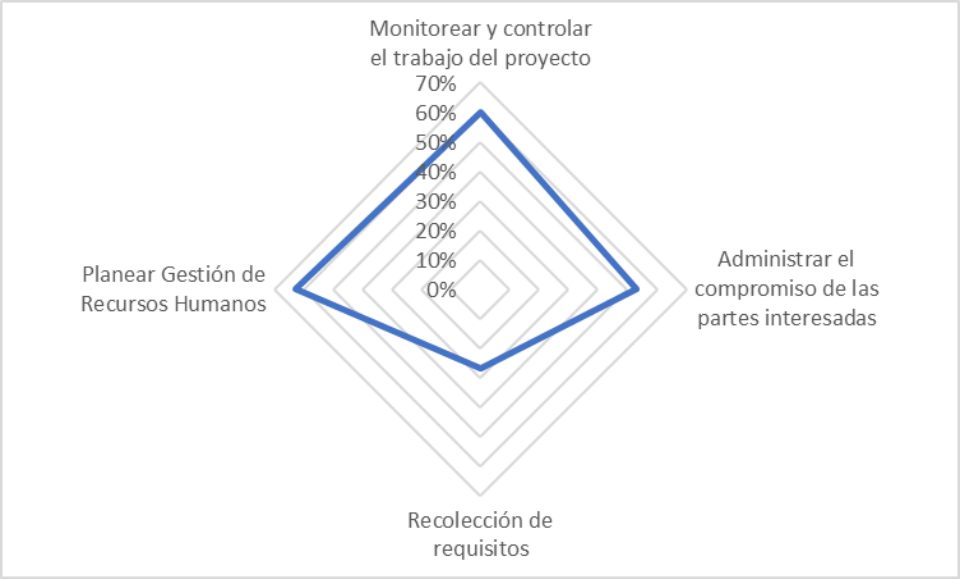


Ilustración 57 Proceso de mejora- Controlar dominio de proyecto
Fuente: Elaboración propia.

Para el programa se realizan cuatro (4) preguntas de las que se obtiene la siguiente información:

- Es importante señalar que los procesos de "Supervisión y control del rendimiento del programa" y "Aseguramiento de la calidad del programa" tienen una madurez intermedia alta en lo que se refiere a procesos de control. Esto implicaría un buen desempeño de la organización en los procesos de mejora descritos lo que indica que la APIA evalúa el desempeño del programa y garantizar el estándar de los entregables.
- Sin embargo, el proceso de " Administración de aprovisionamiento de programas" muestra un alto nivel de madurez Intermedio Bajo con un 47%, lo que indica que la organización todavía tiene lugar para el desarrollo de la gestión de adquisiciones relacionadas con programas y de esta manera garantizar una adecuada selección de proveedores y una gestión eficaz de los contratos, por lo que sería fundamental fortalecer los procesos de contratación.

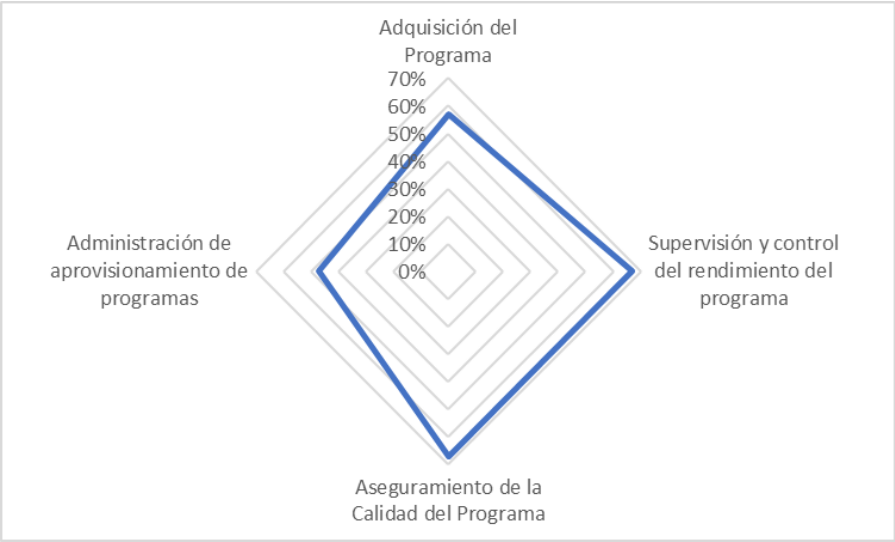


Ilustración 58 Proceso de mejora- Controlar dominio de programa
Fuente: Elaboración propia.

Para el portafolio se realizan un total de cuatro (4) preguntas de las cuales se sintetiza lo siguiente:

- El proceso de "Autorizar Portafolio" tiene una madurez muy baja con un 10% en lo que respecta a los procesos de control, lo que hace evidente que la organización tendrá problemas para establecer controles eficientes en esta área. Adicionalmente, el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio" presenta una madurez muy baja con un 17% lo que sugiere que existe una deficiencia en la gestión de riesgos en el contexto del portafolio.

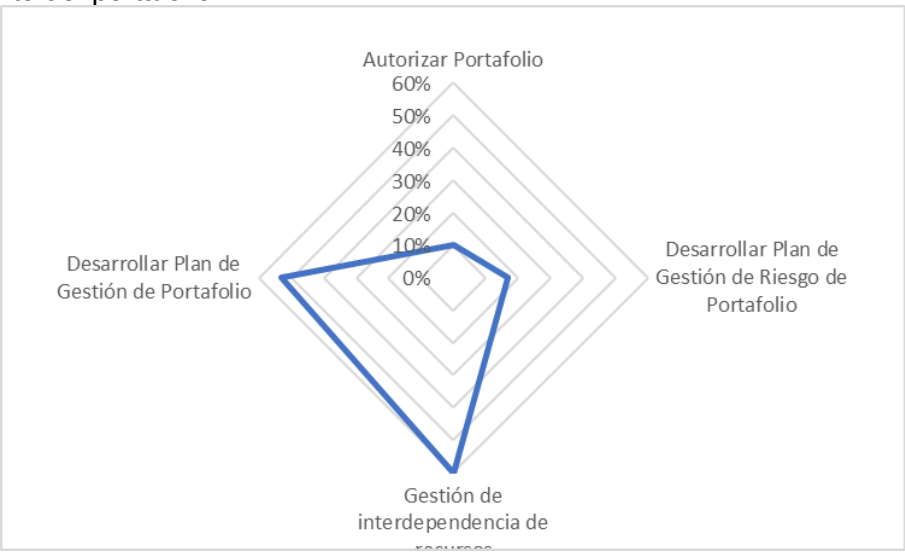


Ilustración 59 Proceso de mejora- Controlar dominio de portafolio
Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar se muestra una gráfica síntesis de los dominios en los que se puede evidenciar el nivel que cada uno de ellos tiene con respecto a este proceso de mejora, siendo el dominio de programa el que obtiene mayor puntuación.

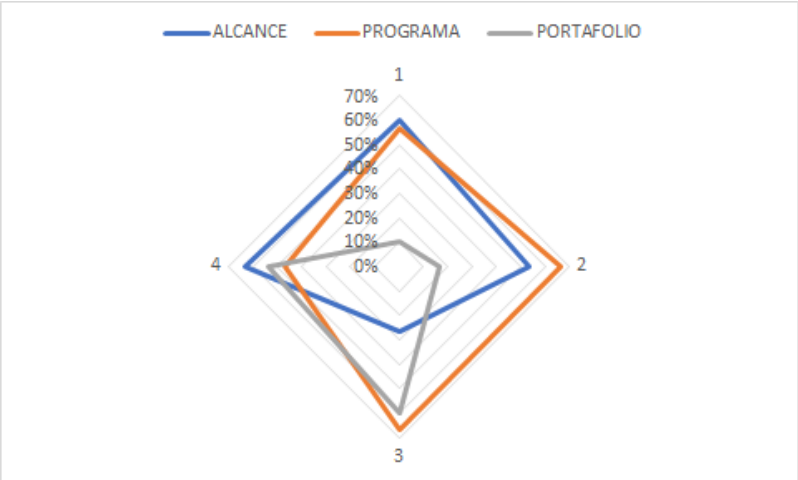


Ilustración 60 Síntesis proceso de mejora- Controlar
Fuente: Elaboración propia.

6.1.3.1.4 PROCESO DE MEJORA DE PROCESOS MEJORAS

En este proceso de análisis de la información, hemos planteado un conjunto de once (11) preguntas distribuidas en los tres dominios. A partir las repuestas a los formularios, hemos llevado a cabo un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos.
El análisis revela un grado de madurez intermedia baja, con un porcentaje de 39%. Por lo que el paso a seguir después del análisis adelantado sería necesario identificar las áreas de mejora en la organización en términos de la mejora de procesos de mejoras analizado
A continuación, presentamos un gráfico detallado que desglosa la información obtenida por pregunta y dominio. Esta representación visual nos proporciona una visión más precisa de los resultados y nos permite obtener información específica de cada uno de ellos.

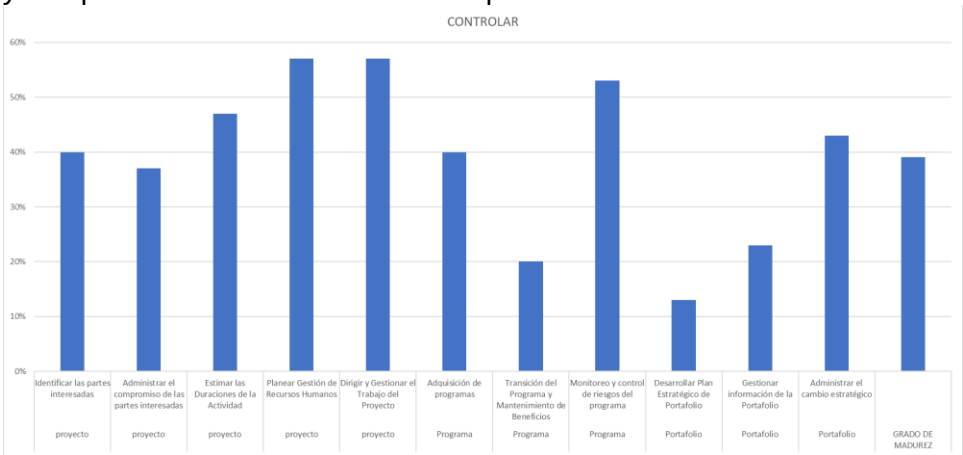


Ilustración 61 Preguntas proceso de mejora- Mejoras
Fuente: Elaboración propia.

Para el proyecto se realizan cinco (5) preguntas de las que se obtiene un grado de madurez de 47% es decir intermedia baja y en las que se obtiene la siguiente información:

- La madurez intermedia baja también está presente en el proceso " Administrar el compromiso de las partes interesadas". Esto sugiere que para que la organización mantenga el apoyo y la satisfacción de los stakeholders a lo largo del proyecto por lo que se debe mejorar la gestión y la comunicación con ellos.
- Los procesos de " Planear Gestión de Recursos Humanos" y " Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto", por otro lado, se encuentran en un nivel intermedio alto de madurez. Esto muestra que la organización ha hecho algún progreso hacia la eficiencia y la estandarización en términos tanto de la planificación y gestión de los recursos humanos como del alcance general y la gestión del trabajo del proyecto.
- Cuando se trata de identificar a las partes interesadas, gestionar la participación de las partes interesadas y estimar la duración de las actividades, la organización exhibe una madurez baja a intermedia. En términos de gestión del trabajo del proyecto, planificación de proyectos y gestión de recursos humanos, ha alcanzado un nivel intermedio alto de madurez.

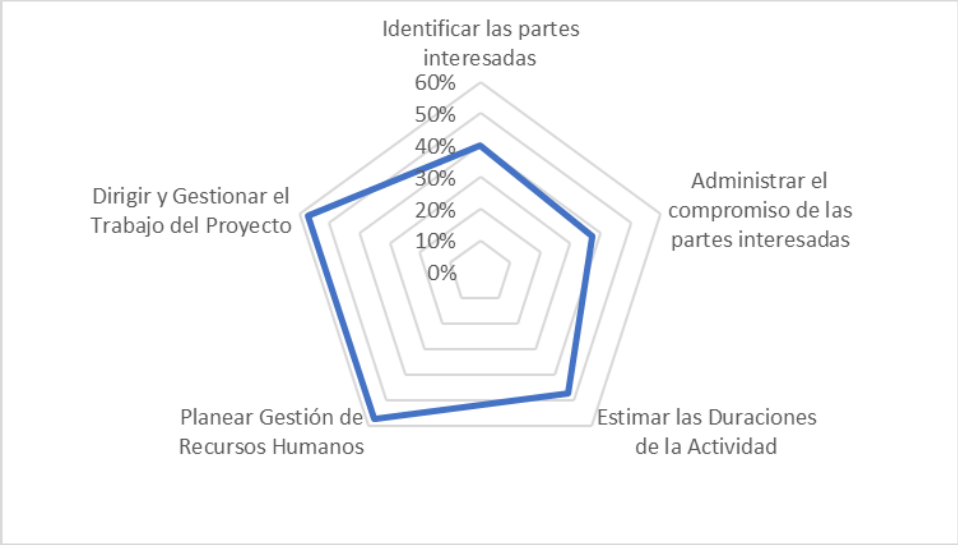


Ilustración 62 Proceso de mejora- Mejoras dominio de proyecto
Fuente: Elaboración propia.

La grafica que se muestra es un resumen de la calificación que se le asigna a cada una de las respuestas dadas por los entrevistados en donde de identifica la necesidad de la organización en centrarse ares como Administrar el compromiso de las partes interesadas con el fin de mejorar el nivel de madurez en este proceso

Para el programa se realizan tres (3) preguntas dando como porcentaje de grado de madurez un 38% es decir intermedia baja de las que se obtiene la siguiente información:

- Se observa que el proceso de “Adquisición de programas” se encuentra en un nivel intermedio bajo de madurez. Lo que implica que la organización necesita gestionar las adquisiciones relacionadas con el programa de manera más eficaz, con respecto a el control de adquisiciones en el contexto de los programas deben ser regidos por un proceso para que este proceso madure más rápidamente.
- El proceso de "Transición del Programa y Mantenimiento de Beneficios", sin embargo, presenta un bajo nivel de madurez. Esto sugiere que la organización necesita mejorar la forma en que se gestiona la transición del programa y cómo se obtienen realmente los beneficios previstos.

- Se aprecia un grado de madurez intermedio alto en el proceso de “Monitoreo y control de riesgos del programa”. Al identificar, los riesgos relacionados con los programas, la organización puede haber logrado una buena ejecución de este proceso en sus procesos por lo que se puede ver beneficiada de esto.

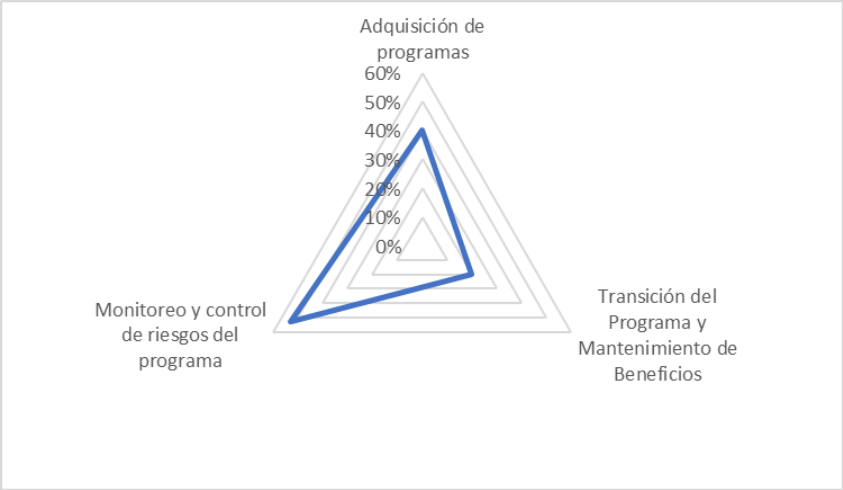


Ilustración 63 Proceso de mejora- Mejoras dominio de programa
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en cuanto al portafolio se realizan tres (3) preguntas en las que se identifica un grado de madurez de 27% es decir baja como puntos específicos se obtiene la siguiente información

- Hay un nivel muy bajo de madurez en el proceso de " Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio". Por lo que APIA necesita mejorar en el desarrollo de un plan estratégico sólido para su portafolio.
- El proceso de " Gestionar información del Portafolio" también muestra una falta de madurez. Lo que evidencia una carencia en la organización para el análisis y difusión de datos pertinentes como parte de la gestión de la información del portafolio.
- El proceso de “Administrar el cambio estratégico”, en cambio, tiene un nivel de madurez intermedio bajo. Esto sugiere que la empresa necesita hacer un mejor trabajo en la gestión de los cambios estratégicos que podrían tener un impacto en el portafolio.

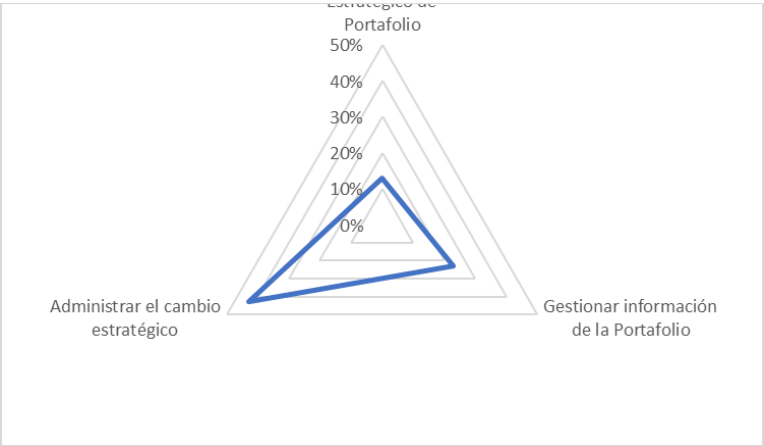


Ilustración 64 Proceso de mejora- Mejoras dominio de portafolio
Fuente: Elaboración propia.

Como resultado se obtiene el siguiente grafico que sintetiza la información antes explicada con respecto al proceso de mejora que tiene como nombre mejoras.

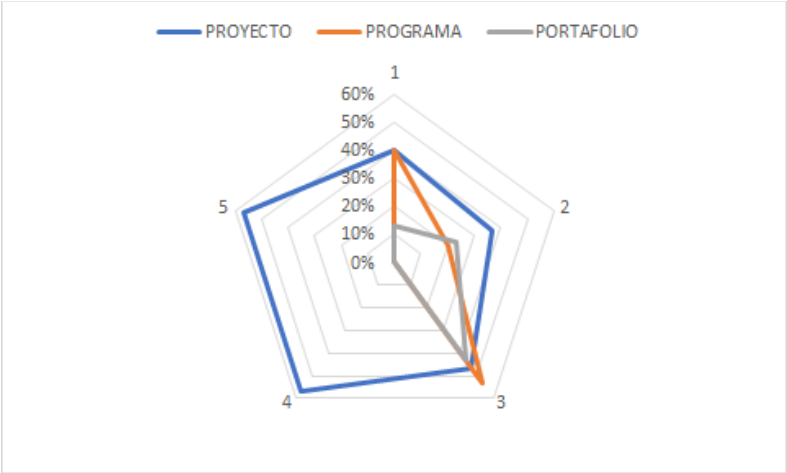


Ilustración 65 Síntesis proceso de mejora- Mejoras
Fuente: Elaboración propia.

6.1.3.2 DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ POR ESTADO DE LAS MEJORAS DE PROCESOS

El diagnóstico del grado de madurez por estado de las mejoras de procesos, basado en la información de las tablas presentadas, en términos generales se tienen un grado de madurez de 43% es decir es intermedia baja lo que puede dar paso a la organización a implementar planes de mejora en los procesos que anteriormente si identificaron con un menor nivel, el grafico a continuación indica esta información.

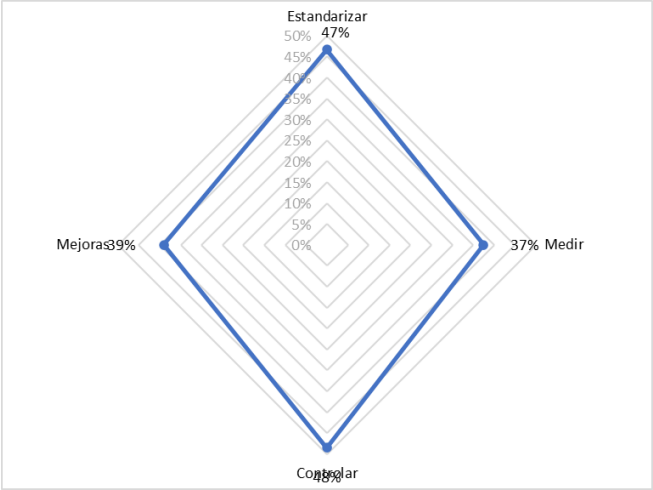


Ilustración 66 Grado de madurez por estado de mejoras
Fuente: Elaboración propia.

6.1.3.3 GRADO DE MADUREZ POR DOMINIO DE LOS ESTADO DE LAS MEJORAS DE PROCESOS

La gracia que se muestra a continuación se resume de la siguiente manera:

- Dominio de Proyecto: El grado de madurez en el dominio de Proyecto es de 53%, lo cual se considera como un nivel intermedio-alto según los estándares del PMI. Se observa que hay un buen nivel de estandarización en los procesos de este dominio, aunque hay margen para mejorar en los procesos de medición, control y mejoras.
- Dominio de Programa: El grado de madurez en el dominio de Programa es de 47%, lo que indica un nivel intermedio-bajo. En este dominio, se destaca un nivel aceptable de control de los programas, pero se identifican oportunidades de mejora en los procesos de estandarización, medición y mejoras.
- Dominio de Portafolio: El grado de madurez en el dominio de Portafolio es de 26%, lo cual indica un nivel bajo de madurez. En este dominio, se requiere un mayor enfoque en la estandarización, medición, control y mejoras de los procesos para elevar el nivel de madurez.
- En general, se puede concluir que el grado de madurez por dominio de los estados de las mejoras de procesos es de 50%, lo que indica un nivel intermedio-alto en la organización

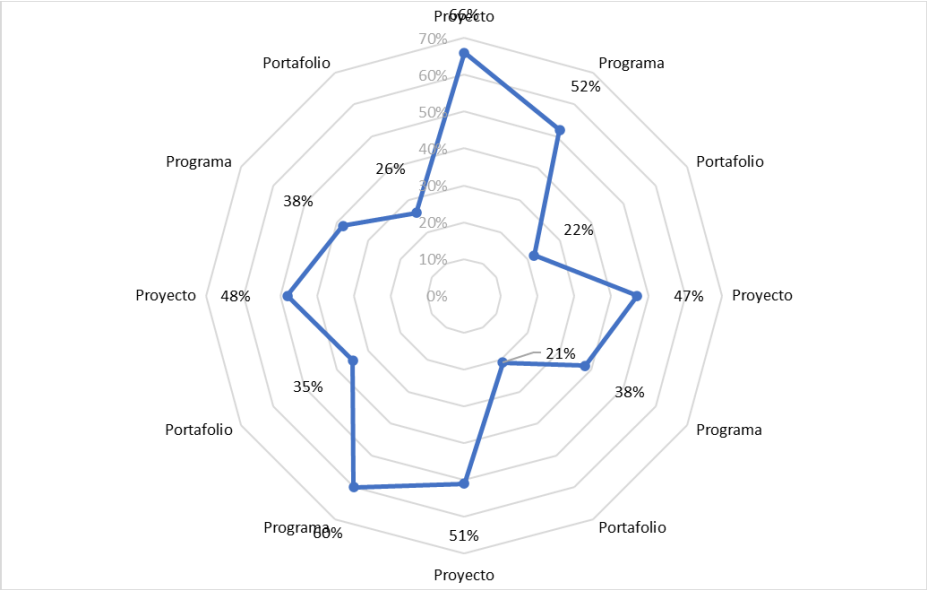


Ilustración 67 Grado de madurez por dominio de los estados de mejoras de procesos
Fuente: Elaboración propia.

6.2 FASE 4 DIAGNOSTICO DEL GRADO DE MADUREZ Y PLAN DE MEJORAS

6.2.1 DIAGNOSTICO DEL GRADO DE MADUREZ

Luego de realizar la completa evaluación en los tres grandes conceptos de aplicabilidad: (i) Evaluación a nivel de Habilitadores Organizacionales, (ii) Evaluación a nivel de áreas de conocimiento vs grupos de procesos y (iii) Evaluación a nivel de Estados de las mejoras de procesos (SMCI). Se permite concluir que el grado de madurez diagnosticado para la organización de estudio es 43%.

En el ámbito de:

- Evaluación a nivel de áreas de conocimiento vs grupos de procesos se debe a que en muchas de las buenas prácticas evaluadas son claramente conocidas e implementadas por el área directiva de la organización, pero la misma posee deficiencias por conocimiento, conceptualización e implementación por el resto de los que conforman el grupo de trabajo de la organización. Por lo anterior se exhorta a la organización de estudio a mejorar sus procesos de comunicación internas para que los procesos sean entendidos por todas las partes directamente relacionadas con la compañía.

- Frente a una dinámica de riesgos, partiendo de la premisa, de que en el trasegar de una adecuada política de riesgos en una organización, debemos: (i) entender que toda actividad o evento en la organización, está ligado a cualquier riesgo. (ii) Identificar qué tipo de riesgo existe asociado a dicho evento o actividad. (iii) Cuantificar que probabilidad de ocurrencia e impacto tiene este. (iv) Desarrollar diversas actividades que me lleven a tratarlo de la manera adecuada. (v) Controlar y realizar el adecuado seguimiento del hecho para analizar su comportamiento a través del tiempo. En la organización de estudio, se denota una deficiencia significativa en todas las buenas prácticas evaluadas para esta área de conocimiento.

  Lo anterior toda vez que más del 50% de los entrevistados, informan que la compañía parcialmente implementa o no implementa, estas importantes buenas prácticas. Lo anteriormente descrito, nos permite aducir que la política de riesgos de la organización de estudio es débil y presenta deficiencias, lo que presenta dificultad para la adecuada planeación de las actividades y que la adecuada implementación de los riesgos, deben estar adecuadamente implementadas para un eficiente y eficaz desarrollo de actividades en el que hacer profesional. Por lo que nos permitimos concluir, que, en un adecuado desarrollo de dichas labores, la compañía debe mejorar sus habilidades en la gestión de riesgos, asociada a una buena práctica de gestión, y entre mejor sea dicha gestión, se podrá acrecentar los impactos positivos y evitar los negativos, lo cual indiscutiblemente generaría valor o detrimento a la organización, según sea su adecuada gestión.

- Aunado a lo anterior, en el análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, no se realizan adecuadamente estos procesos dentro de la organización o quizás no se tienen las herramientas para caracterizar y evaluar los riesgos. Más del 70% de los entrevistados aseguran que estas buenas prácticas no son implementadas dentro de la organización, lo que nos presenta un grado de inflexión muy bajo en esta área. Por lo anterior se

diagnostican las buenas prácticas en 10% de grado de madurez, lo que corresponde a Muy Baja.

- El diagnóstico para el grupo de procesos denota que la organización de estudio esta cercana de alcanzar un punto medio en su grado de madurez organizacional, y la misma no escatima esfuerzos para implementar procesos en pro de lograr los objetivos organizacionales a través de la correcta ejecución de sus actividades.

7. RECOMENDACIONES Y APORTES

Producto de la investigación realizada, y en el quehacer profesional de los investigadores, surgen una serie de recomendaciones que a juicio de los mismos, son indispensables incorporar en la compañía para la mejora constante de sus procesos internos. Para lo cual fue indispensable tener en cuenta las debilidades significativas encontradas en el diagnóstico del grado de madurez de la compañía de estudio. Se sugiere la priorización e implementación de las recomendaciones a fin de mejorar constantemente la organización y alcanzar éxito en sus proyectos y entregables finales, que acrecenté los activos de los procesos de la organización y el sistema de valor sea el adecuado.

De manera general, las recomendaciones se proponen en dos grados de aplicabilidad:

- La implementación de una serie de formatos, los cuales surgen de las debilidades representativas encontradas en el estudio realizado, a nivel de grupos de procesos.
- La Creación de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

7.1 FORMATOS.

En el que hacer profesional, en medio de dinámicas cambiantes, nos permitimos recomendar a la organización de estudio, la urgente necesidad de estandarizar diversos formatos en la sucesión de sus procesos, a fin de que internamente en la organización, se tenga control y se maneje un lenguaje similar en sus procesos y los mismos estén avalados por esas técnicas que maneja el Project Management Instituto (PMI), en pro de buscar proyectos exitosos y que estos generen valor organizacional.

Como grupo evaluador, se permite proponer que, al estandarizar procesos, se propenderá por mejorar el grado de madurez organizacional. Por lo anterior, se permitió tomar las buenas prácticas con notorios hallazgos de debilidad, aunado a los procesos que a juicio de los evaluadores son imperantes y necesarios tener en la organización de estudio para la mejora constante de sus procesos.

Dichos formatos fueron socializados por el grupo evaluador a la organización de estudio, por medio de una reunión virtual, para explicar la totalidad de ellos y aunar esfuerzos para su pronta implementación. Se recomendó a la organización de no escatimar esfuerzos en una paulatina socialización, implementación y ajuste dependiendo de las condiciones reales de la organización y de cada proyecto en particular. Aunado a una adecuada capacitación para el entendimiento de la totalidad de los formatos propuestos y que los colaboradores de la organización cuenten con las herramientas necesarias para generar valor con la metodología propuesta.

Para la construcción de los formatos del plan de mejoras, fue necesario tabular la información resultante del diagnóstico del grado de madurez por grupo de procesos y seleccionar las buenas prácticas que se encontraban en la menor categorización del grado de madurez del 0-17% categorizada como Muy Baja, como se muestra en la tabla a continuación:

PLAN DE MEJORAS				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
INICIO				
Integración	1 - Inicio	Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto	13%	Muy Baja
Interesados	1 - Inicio	Identificar las partes interesadas	83%	Alta
PLANIFICACIÓN				
Integración	2 - Planificación	Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos	33%	Baja
Alcance	2 - Planificación	Recolección de Requisitos	77%	Alta
Alcance	2 - Planificación	Definir Alcance	57%	Intermedia Alta
Alcance	2 - Planificación	Crear EDT	10%	Muy Baja
Alcance	2 - Planificación	Planificación de la gestión del alcance	67%	Alta
Cronograma	2 - Planificación	Definir Actividades	67%	Alta
Cronograma	2 - Planificación	Secuenciar las Actividades	63%	Intermedia Alta
Cronograma	2 - Planificación	Estimar las Duraciones de la Actividades	63%	Intermedia Alta
Cronograma	2 - Planificación	Desarrollar Cronograma	73%	Alta
Cronograma	2 - Planificación	Estimación de Recursos de la Actividad	20%	Baja
Cronograma	2 - Planificación	Planificación de la gestión del cronograma	30%	Baja
Costos	2 - Planificación	estimación de costos	60%	Intermedia Alta
Costos	2 - Planificación	Determinar presupuesto	43%	Intermedia Baja
Costos	2 - Planificación	Planificación de la Gestion de Costos	20%	Baja
Calidad	2 - Planificación	Planificar la gestión de la calidad	33%	Baja
Recursos Humanos	2 - Planificación	Planear Gestión de Recursos Humanos	20%	Baja
Comunicaciones	2 - Planificación	Planear la Gestión de las Comunicaciones	13%	Muy Baja
Riesgos	2 - Planificación	Planear la Gestión de Riesgos	20%	Baja
Riesgos	2 - Planificación	Identificar riesgos	33%	Baja
Riesgos	2 - Planificación	Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo	10%	Muy Baja
Riesgos	2 - Planificación	Realizar análisis cuantitativo de riesgos	10%	Muy Baja
Riesgos	2 - Planificación	Planear Respuestas a los Riesgos	27%	Baja
Adquisiciones	2 - Planificación	Plan de Gestión de Adquisiciones	13%	Muy Baja
Interesados	2 - Planificación	Planear la gestión de las partes interesadas	37%	Intermedia Baja

PLAN DE MEJORAS				
ÁREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS	PREGUNTA	%	GRADO DE MADUREZ
EJECUCIÓN				
Integración	3 - Ejecución	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	70%	Alta
Calidad	3 - Ejecución	Realizar Aseguramiento de la Calidad	13%	Muy Baja
Recursos Humanos	3 - Ejecución	Adquirir Equipo del Proyecto	73%	Alta
Recursos Humanos	3 - Ejecución	Administrar equipo de proyecto	83%	Alta
Recursos Humanos	3 - Ejecución	Desarrollar Equipo del Proyecto	83%	Alta
Comunicaciones	3 - Ejecución	Gestionar comunicaciones	43%	Intermedia Baja
Adquisiciones	3 - Ejecución	Realizar Compras	60%	Intermedia Alta
Interesados	3 - Ejecución	Administrar el compromiso de las partes interesadas	43%	Intermedia Baja
MONITOREO Y CONTROL				
Integración	4 - Monitoreo y Control	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	47%	Intermedia Baja
Integración	4 - Monitoreo y Control	Realizar el Control Integrado del Cambio	10%	Muy Baja
Alcance	4 - Monitoreo y Control	validar el alcance	13%	Muy Baja
Alcance	4 - Monitoreo y Control	Controlar Alcance	67%	Alta
Cronograma	4 - Monitoreo y Control	Controlar Cronograma	60%	Intermedia Alta
Costos	4 - Monitoreo y Control	Control Costos	17%	Muy Baja
Calidad	4 - Monitoreo y Control	Controlar Calidad	33%	Baja
Comunicaciones	4 - Monitoreo y Control	Control de Comunicaciones	23%	Baja
Riesgos	4 - Monitoreo y Control	Control de Riesgos	27%	Baja
Adquisiciones	4 - Monitoreo y Control	Control de Adquisiciones	60%	Intermedia Alta
Interesados	4 - Monitoreo y Control	Control de participación de las partes interesadas	43%	Intermedia Baja
CIERRE				
Integración	5 - Cierre	Cerrar Proyecto o Fase	57%	Intermedia Alta
Adquisiciones	5 - Cierre	Cerrar Adquisiciones	53%	Intermedia Alta

Ilustración 68 Plan de mejoras

Fuente: Elaboración propia.

% Grado de nadurez	
0-17%	Muy Baja
18-33%	Baja
34-50%	Intermedia Baja
51-66%	Intermedia Alta
67-83%	Alta
84-100%	Muy Alta

Ilustración 69 Porcentaje calificación de grado de madurez
Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la tabulación, se identificaron, caracterizaron y ajustaron los formatos necesarios implementar para un proceso de mejora en la gestión de proyectos. Por lo anterior, se consultó a la organización Dharma Consulting, "una empresa proveedora de Capacitación Virtual de Gestión de Proyectos y Gestión Ágil de Proyectos para todos los países hispanohablantes", que en su repositorio provee a los interesados en la gestión de proyectos, formatos establecidos por el PMI, para una buena ejecución de sus prácticas en gerencia de proyectos. Dichos formatos, fueron traducidos, ajustados y organizados, de acuerdo a las necesidades del presente estudio. A continuación, se enmarcan las buenas prácticas por grupos de procesos, que presentan debilidades notorias, con sus respectivos formatos a implementar.

7.2 INICIO.

En el grupo de procesos de Inicio, se encontró debilidad notoria en la buena práctica Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto.

El desarrollo del Acta De Constitución Del Proyecto:

Es quizás uno de los procesos más importantes a la hora de identificar todas esas actividades, que son necesarias identificar y categorizar de lo que se debe de realizar para el proyecto que estoy realizando desde el día cero al día fin del mismo.

Es un documento interno organizacional, emitida por el patrocinador del proyecto y que indiscutiblemente está compuesta por las siguientes partes:

- Propósito o justificación.
- Objetivos, Alcance y Entregables (Medibles).
- Interesados y Requisitos de alto nivel.
- Resumen de hitos del cronograma, personal y recursos.
- Requisitos y Características del producto- proyecto.
- Riesgos de alto nivel.
- Asignación del director de proyecto.

Como grupo evaluador, proponemos sintetizar un formato denominado Acta de Constitución del proyecto, el cual se presentan en el Anexo PGI_01 del presente documento. El cual contiene la mayor cantidad de atributos, propuesto por el Project Management Instituto (PMI). Sin embargo, vale la pena aclarar, que la información presentada, puede ser ajustada dependiendo de las necesidades de la organización, pero si procurando que este, llegue a la mayor cantidad de

colaboradores organizacionales y que se propenda por su adecuada socialización e implementación, siempre buscando estandarizar procesos que generen valor organizacional.

7.3 PLANIFICACIÓN.

En el grupo de procesos de Planificación, se encuentra debilidad notoria en (5) buenas prácticas de la metodología, por lo anterior, se recomienda a la organización:

7.3.1 CREAR LA EDT:

La Estructura de Desglose de Trabajo, es una técnica de descomposición del trabajo del proyecto, conocido como "una técnica de gestión de proyectos, también llamada Estructura de Descomposición de Trabajo, WBS por siglas en inglés (Work Breakdown Structure), que es un modelo jerárquico que nos proporciona una visión de arriba hacia abajo de las actividades del proyecto, donde el nivel superior viene dado por el propio proyecto y las hojas corresponden a las actividades o tareas que parten de la división que se realiza en los procesos a alto nivel. Esta estructuración proporciona un punto de vista general del proyecto y de la mayor cantidad de tareas que lo componen." (Gascon & Velasquez, 2012).

Crear la EDT, es un proceso que ayuda indiscutiblemente a precisar el alcance del proyecto, en una serie de actividades que me ayudan a descomponer adecuadamente todo el trabajo a realizar, mediante la subdivisión de componentes de nivel superior a nivel inferior. Aunado a lo anterior, se recomienda implementar un Diccionario WBS, como una herramienta que unifica el lenguaje de la WBS y especifica cada entregable al detalle que se requiera para lo mismo. Por lo anterior como grupo evaluador sugerimos, la implementación de los formatos WBS del proyecto y Diccionario WBS, dispuestos en los anexos PGAlc_01 y PGAlc_02 del presente documento.

- En el anexo PGAlc_01, se muestra una imagen de carácter ilustrativa para la desagregación de las actividades del proyecto y como esta debe de ser presentada, pero no indiscutiblemente se debe de manejar este formato, lo anterior queda a juicio de la organización, como será el proceso de creación de su EDT (WBS).
- En el anexo PGAlc_02, se muestra una de las formas de crear el diccionario de la WBS, el cual debe de ser alargado o reducido, de acuerdo con las necesidades y especificaciones de cada proyecto.

La implementación de los anexos, se puede realizar en su completitud o seleccionando la información que a juicio de la organización es necesaria y suficiente para realizar los procesos, lo que si se recomienda es propender por buscar canales comunicativos adecuados, que propendan por la divulgación de la información para llegar a la mayor cantidad de personas inmiscuidas en los procesos organizacionales.

7.3.2 PLANEAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:

Planear la Gestión de las Comunicaciones, como un proceso indispensable en el proyecto, en pro de asegurar la planificación, creación, recopilación, divulgación, distribución, almacenamiento, control y cualquiera acción, que nos aseguré la adecuada disposición final de la información y que la misma, llegué en los canales adecuados a los interesados.

Dicha planificación debe de responder un cuestionamiento sencillo como: ¿Qué información debo de comunicar?; ¿Cómo?; ¿Cuándo?; ¿Donde?; ¿Quién es el responsable?; entre otras.

Por lo anterior como grupo evaluador sugerimos, la implementación de los formatos Plan de gestión de comunicaciones y Matriz de comunicaciones del proyecto, dispuestos en los anexos PGCom_01 y PGcom_02 del presente documento. De considerarse necesario, los formatos pueden ser ajustados por la organización, pero buscando canales comunicativos adecuados, que propendan por la divulgación de la información para llegar a la mayor cantidad de personas inmiscuidas en los procesos organizacionales.

7.3.3 RIESGOS:

Como grupo evaluador, luego de realizar el diagnóstico del grado de madurez, se encontró la mayor debilidad en temas de riesgos del proyecto, con el menor grado de madurez para todas las áreas de conocimiento. Por lo que se sugiere sea implementado a cabalidad los diversos formatos que se enuncian a fin de lograr la delimitación de todas las actividades consecutivas para la adecuada caracterización y gestión de los riesgos del proyecto, buscando siempre minimizar los riesgos negativos y potencializar los riesgos positivos que generen valor organizacional.
Por lo anterior, se sugiere la implementación de dos formatos: (i) Plan de Gestión de Riesgos y (ii) Identificación y evaluación cualitativa de riesgos, dispuestos sucesivamente en el anexo PGR_01 y PGR_02 del presente documento. Se recomienda, revisar a detalle y de ser necesario ajustar los formatos a las condiciones y necesidades de la organización, eso sí buscando siempre canales comunicativos adecuados, que propendan por la divulgación de la información para llegar a la mayor cantidad de personas inmiscuidas en los procesos organizacionales.

7.3.4 PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES:

La gestión de las adquisiciones del proyecto tiene por objetivo planificar aquellas adquisiciones necesarias para el desarrollo del proyecto. Respondiendo a los cuestionamientos fundamentales de ¿Qué comprar?; ¿Cómo?; ¿Cuándo?; ¿Donde?, entre otras. Buscando determinar aquellos insumos, bienes o servicios qué son necesarios e indispensables adquirir para la sucesión de actividades del proyecto.

Por lo anterior, se sugiere la implementación de los formatos Plan de Gestión de Adquisiciones dispuesto en el anexo PGA_01 del presente documento y PGA_02 Matriz de adquisiciones. Lo anterior, puede ser ajustado de acuerdo a la socialización con las partes interesadas, pero se debe de garantizar una adecuada divulgación de la información, buscando siempre canales comunicativos adecuados, para llegar a la mayor cantidad de personas inmiscuidas en los procesos organizacionales. Cabe aclarar, que la implementación de estos procesos es un proceso paulatino y queda a juicio de la organización, buscar las herramientas para propender por el éxito del presente proceso.

7.3.5 EJECUCIÓN.

En el grupo de procesos de Ejecución, se encontró debilidad notoria en la buena práctica Realizar Aseguramiento de la Calidad. Por lo anterior, como grupo evaluador se recomienda llevar adecuados procesos para propender por llevar procesos en asegurar la calidad de los entregables.

Realizar Aseguramiento de la Calidad:

En el aseguramiento de la calidad, se deben de llevar acciones que propendan por validar procesos de calidad en la organización, lo anterior como formatos tipo Check-list y descriptivos, que garanticen tener la mayor cantidad de atributos reconocidos y evaluados para validar procesos de calidad en la organización.

Por lo anterior, se sugiere la implementación de los formatos: (i) Línea Base de calidad y (ii) Matriz de actividades de calidad, dispuestos en los anexos PGCal_01 y PGCal_02 del presente documento. Los formatos dispuestos, pueden ser ampliados o reducidos dependiendo de las necesidades de la organización, pero buscando siempre canales comunicativos adecuados, que propendan por la divulgación de la información para llegar a la mayor cantidad de personas inmiscuidas en los procesos organizacionales.

7.3.6 MONITOREO Y CONTROL.

En el grupo de procesos de Monitoreo y Control se encontró debilidad notoria en tres buenas prácticas de la metodología, por lo anterior, se recomienda a la organización:

Realizar el Control Integrado del Cambio:

Es un proceso organizacional, enmarcado en que cambios se deben de realizar en la organización y o que ajustes debemos de realizar dentro del proyecto. Lo anterior enmarcado en unos lineamientos de carácter formal que se deben de llevar a la hora de modificar cualquier documento, entregable o línea base del proyecto. Aunado a lo anterior, dichos procesos deben

de propender por analizar las solicitudes de cambio, aprobarlas y gestionar la adecuada implementación de las mismas, a lo largo del proyecto.

Por lo anterior, se sugiere la implementación del formato Plan de Gestión de Cambios, dispuesto en el anexo PGI_02 del presente documento, buscando una progresiva implementación, con constante capacitación entre las partes, procurando por utilizar siempre canales comunicativos adecuados, que propendan por la divulgación de la información para llegar a la mayor cantidad de personas inmiscuidas en los procesos organizacionales y se propenda por el éxito de los documentos.

7.3.7 VALIDAR EL ALCANCE:

Validar el alcance es una buena práctica dispuesta en el grupo de procesos de gestión del alcance del proyecto, llevado en el grupo de procesos de Monitoreo y Control. Se entienden como todas esas acciones llevadas para auditar los procesos y validar como se están realizando los mismos en la organización, lo anterior buscando formalizar la aceptación de los entregables, y como estos son revisados con el cliente o patrocinador.

Por lo anterior, se sugiere la implementación del formato Plan de gestión del alcance del proyecto, dispuesto en el anexo PGAlc_03 del presente documento. Se recomienda que el presente formato, sea ajustado de acuerdo a las necesidades del proyecto, pero buscando siempre canales comunicativos adecuados, que propendan por la divulgación de la información para llegar a la mayor cantidad de personas inmiscuidas en los procesos organizacionales.

7.3.8 CONTROL COSTOS:

La buen práctica Control costos, que hace parte del área de conocimiento gestión de costos del proyecto, se categoriza como un proceso de monitoreo del estado del proyecto, con la finalidad de mantener los costos actualizados y gestionar adecuadamente los cambios en la línea base de los costos. Aunado a lo anterior, el adecuado control de los costos busca detectar aquellas desviaciones a la línea base de costos, en busca de que el grupo de trabajo identifique medidas correctivas y así se puedan minimizar situaciones que ponen en riesgo la terminación del proyecto. Por lo que se tienen en cuenta diversas estimaciones, que nos permiten identificar situaciones que se pueden salir de control del proyecto.

Por lo anterior, se sugiere la implementación del formato Plan de Gestión de Costos, dispuesto en el anexo PGCos_01 del presente documento. El presente formulario, puede ser ajustado de acuerdo a las necesidades del proyecto, pero se recomienda buscar siempre canales comunicativos adecuados, que propendan por la divulgación de la información para llegar a la mayor cantidad de personas inmiscuidas en los procesos organizacionales.

7.3.9 CIERRE.

En el grupo de procesos de Cierre, no se encuentran fuertes debilidades identificadas en las buenas prácticas evaluadas. Pero siempre y en todo lugar se debe de procurar por mantener una comunicación efectiva y constante en todos los procesos organizacionales, buscando siempre la estandarización de la información. Por lo anterior, se recomienda realizar la adecuada divulgación de la información, procurando que la información tenga congruencia y llegue a todos los interesados internos de la organización.

7.4 CREACIÓN DE OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO).

En busca de mejorar procesos organizacionales, es imperante aunar esfuerzos organizacionales en Pro de crear una Oficina de Dirección de Proyectos o Project Management Office (PMO). El PMBOK® define la PMO como “una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo” (PMI, 2013).

La anterior, se puede describir como un departamento compuesto por un grupo multidisciplinar de profesionales, capacitados en el área, con el claro objetivo de integrar, dirigir, acrecentar y mejorar los procesos llevados en la dirección de proyectos de la organización. Procurando aunar esfuerzo para el cumplimiento de los requisitos y requerimientos de los proyectos, que los mismos se cumplan en la triple restricción ilustrada por el Project Management Instituto (PMI), Tiempo, Alcance y Presupuesto.

Para lo cual, es de suma importancia generar esos procesos de profesionalización de todas esas prácticas y procesos para la adecuada dirección de proyectos. Aunque la organización de estudio, con el pasar de los años no ha escatimado esfuerzos en una mejora constante, es totalmente necesario destinar un departamento con un grupo multidisciplinar de colaboradores con capacidades de estandarizar y mejorar procesos organizacionales. Si la organización se compromete con este enfoque indiscutiblemente, “Debe tener en cuenta, que el mejor camino a la excelencia en el manejo de proyectos debe estar liderado por una Oficina de Dirección de Proyectos, o PMO (Project Management Office), que a su vez deberá estar sostenida y nivelada por tres soportes fundamentales: una metodología de dirección de proyectos personalizada para la organización, personal con el nivel de competencia adecuado, y herramientas de software adecuadas.” (Ambriz, R. 2004).

En la figura que se presenta a continuación, es válido precisar la necesidad de aunar esfuerzos organizacionales y que los mismos se supediten entre sí, procurando en generar las condiciones físicas de un trípode, que, para el desarrollo adecuado de su actividad, cualquiera que sea, debe propender en buscar el equilibrio en sus vertientes. Todas las actividades deben de trabajar con objetivos comunes, que se tenga la capacidad física y tecnológica para el desarrollo de sus actividades.

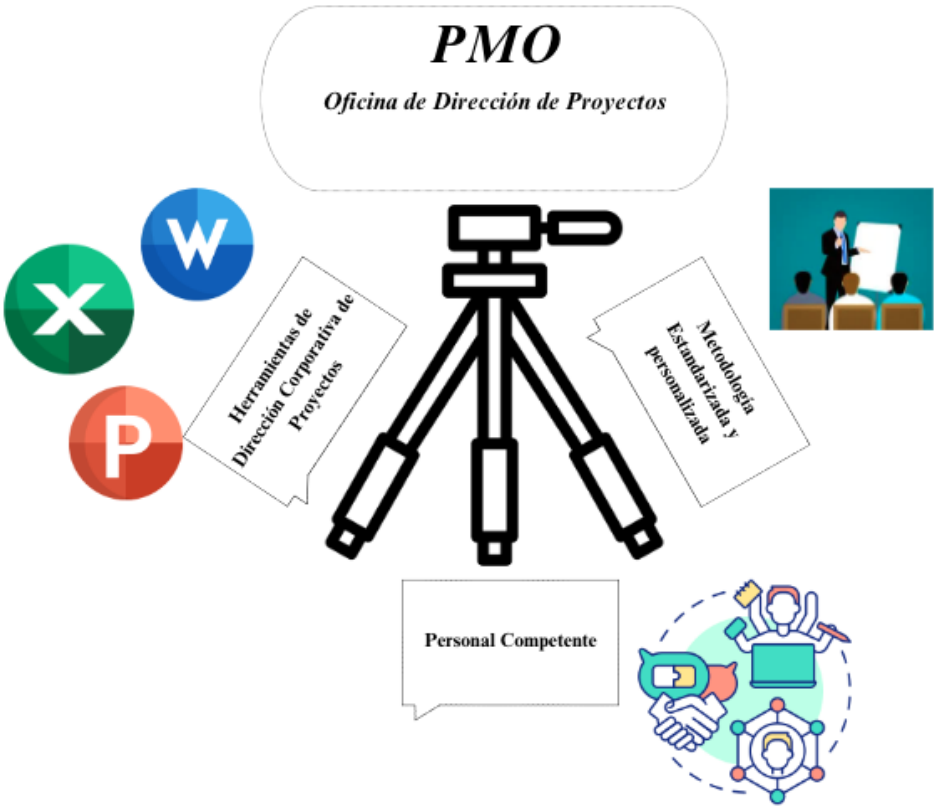


Ilustración 70 Trípode para alcanzar excelencia PMO.
Fuente: Elaboración propia.

1. Metodología Estandarizada y personalizada: Se debe procurar por un modelo de PMO, que se ajuste a las condiciones reales de la organización de estudio, que no sea demasiado ambiciosa, ni demasiado corta para la organización, toda vez que puede caer en la obsolescencia de la misma y en vez de generar beneficios, puede generar un costo extra a la organización y que su madurez se retorne a valores iniciales o menores en el peor de los casos.
2. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos: "En busca de encontrar el mejor sistema en dirección de proyectos, será necesario analizar las características de la organización, su desarrollo en infraestructura informática, con qué sistemas se debe integrar, y muchas otras características que inclinarán la selección hacia algún proveedor específico" (Ambriz, R. 2004). Aunado a lo anterior, si se cuenta con la capacidad técnica y el personal adecuado para el uso de estas herramientas. De manera inicial para la organización de estudio, se recomienda iniciar con herramientas manuales o conocidas como tecnologías ofimáticas básicas, que darán soluciones instantáneas, pero siempre ambicionando en integrar sistemas de servidor que permita la integración la información en la organización, como el Microsoft Enterprise Project Management, como una herramienta con una plataforma flexible que puede personalizar procesos para ofrecer soporte a los mismos y se puedan integrar con el Core del negocio.
3. Personal Competente: No se debe de escatimar esfuerzos en potencializar las habilidades técnicas y blandas de los profesionales en la organización. A estas alturas es necesario que la parte directiva de la organización pueda asumir una postura innovadora

y motivadora en esta área. El Project Management Instituto (PMI), en sus prácticas, recomienda que es necesario desarrollar competencias en tres aspectos: “Conocimiento, Desempeño, y Habilidades Personales o Humanas. Esto se debe combinar y balancear de acuerdo con el nivel en la organización y, sobre todo, de acuerdo con la participación que se tenga en los proyectos, definiéndose así por lo menos los siguientes niveles: gerente de proyectos, sponsors, ejecutivos, gerentes funcionales y miembros del equipo. Combinando una adecuada capacitación, con un seguimiento y soporte en la práctica y cubriendo el perfil de habilidades humanas, tan importante en el profesional de dirección de proyectos, se logrará cerrar el círculo y de verdad encaminar a la organización hacia la excelencia en dirección de proyectos.” (Ambriz, R. 2004).

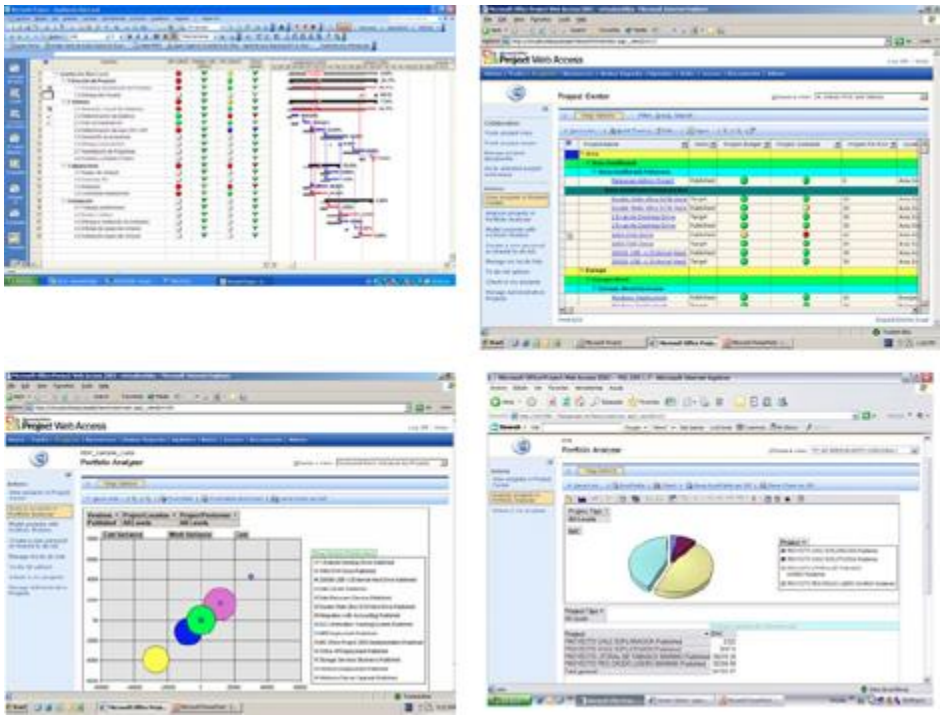


Ilustración 71 Software recomendados implementar
Fuente: Adaptado de Indicadores Principales de Desempeño y Paneles Ejecutivos de Control para Portafolios, Programas y Proyectos Corporativos. Ambriz, R. 2004.

Por otro lado, se permiten precisar los aportes significativos producto del trabajo de investigación realizado, los cuales se enuncian a continuación:

(i) En el trabajo de investigación se observó la necesidad de enlistar y reconocer los activos de la organización, como todos esos procesos que la organización de estudio realiza pero que en diversas ocasiones no son reconocidos adecuadamente o no han sido divulgados correctamente entre los colaboradores de la organización; lo anterior se recopiló, caracterizó, ajustó y condensó en la tabla inventario de activos organizacionales. Aunado a lo anterior, se buscó la implementación, ajuste y caracterización de todos esos procesos llevados internamente a la organización a fin de evidenciar sus procesos significativos e identificar de manera inicial la hoja de ruta para el diagnóstico del grado de madurez.

(ii) Se diseñó una propuesta para el diagnóstico del grado de madurez que buscara abarcar la mayor cantidad de componentes en la organización, sin caer en la repetición de procesos o en la obsolescencia por evaluar procesos que por la magnitud de la organización no son llevados, para lo cual se diseñó una metodología de diagnóstico de grado de madurez que fuese realista desde el inventario de activos de la organización y abarcara todos los componentes establecidos en el estándar.

(iii) Se permite evidenciar las debilidades encontradas en la compañía de estudio producto del diagnóstico del grado de madurez y por consecuencia buscar mejoras en los hallazgos encontrados, para lo cual, se propusó la implementación de un plan de mejoras compuesto por (14) formatos y una sucesión de actividades, que a juicio del grupo investigador son indispensables para mejorar por procesos internos de la organización; los cuales fueron divulgados con los colaboradores de la organización, quienes acusan recibir y entender la implementación de los mismos.

8. CONCLUSIONES.

- En las cambiantes dinámicas del mercado y nuestro que hacer profesional como gerentes de proyectos de construcción, nos enfrentamos a diversos retos, los cuales son imprescindibles afrontarlos desde una perspectiva amplia y holística, en dónde se tengan en cuenta la mayor cantidad de situaciones posibles, para el adecuado desarrollo de los proyectos de construcción. Por lo anterior y en aras de desarrollar proyectos exitosos, que generen valor organizacional, que robustezcan la cultura organizacional, y mejoren los activos de la compañía, se propende por poco a poco ir implementando metodologías internacionales, que posicionen a las empresas nacionales en una postura adecuada frente a muchas otras organizaciones internacionales. En los últimos tiempos, con la gran crisis internacional, las fluctuaciones del mercado, las cambiantes dinámicas organizacionales, el alza en los precios del mercado, se ve la necesidad de desarrollar proyectos exitosos desde una visión donde se cumpla la triple restricción de costo, alcance y presupuesto para los proyectos. Por lo anterior y desde una visión prospectiva al futuro, se ve la necesidad imperante de evaluar los procesos llevados internamente en las organizaciones, para lo cual a nivel nacional, se ha visto la necesidad de desarrollar e implementar diagnósticos del grado de madurez de las organizaciones en la gestión de sus proyectos, lo anterior como una medida de evaluación de los procesos llevados internamente en la organización y como un estándar y/o metodología, que nos permite visualizar en qué posición de madurez se encuentra una compañía. Dichos modelos evalúan de manera rigurosa los procesos internos llevados en la organización, para escalafonar a la organización de estudio en su nivel de madurez. Para el caso de estudio presentado, se diagnosticó el grado de madurez en la gestión de proyectos de una empresa constructora colombiana, utilizando el OPM3 del Project Management Institute (PMI); Se permite concluir que con la elección del estándar OPM3, se tienen gran cantidad de atributos en cuenta y a nuestro juicio quizás todos los necesarios para hacer un diagnóstico holístico del grado de madurez organizacional. Para lo cual el resultado fue exitoso en la medida de que se tuviera en cuenta los procesos necesarios conforme con la realidad de la organización y se evitara caer en la obsolescencia del proceso por la magnitud de la organización.

- Acorde al éxito del presente trabajo de grado donde hemos logrado cumplir con las metas propuestas, donde por medio del paso a paso de la guía OPM3 fuimos investigando, y conociendo más afondo las virtudes y debilidades de la compañía, todo en cuanto a la gestión de proyectos de la empresa, APIA PROYECTOS Y SOLUCIONES SAS, hemos logrado establecer, concluir el grado de madurez de la empresa el cual se encuentra un grado INTERMEDIO-BAJO, con un 43% de acuerdo a las buenas prácticas del PMBOK. Donde podemos concluir, como su misma calificación lo dice que es un intermedio inclinado a la baja o lo podemos llamar regular, pero tiendo en cuenta que hay 6 niveles, (muy bajo, bajo, intermedio-bajo, intermedio-alto, alto, muy alto), la empresa se encuentra en la mitad de estos donde existen buenas prácticas en la gerencia de proyectos, pero las deben mejorar acorde al plan de mejoras que se propone en el presente trabajo de grado.

- La empresa cuenta con un grado de madurez del 43%, donde la calificamos como un intermedio bajo, pero acorde a la presente tabla:

Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU)		
	Frecuencia	**Porcentaje**
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (Divisiones 70 a 74)	74	32,7
Industrias manufactureras (Divisiones 15 a 37)	36	15,9
Construccion (Division 45)	19	8,4
Comercio al por mayor y al por menor; rep.de vehículos automotores (divisiones 50 A 52)	17	7,5
Intermediación financiera (Divisiones 65 a 67)	17	7,5
Explotación de minas y canteras (División 10 a 14)	15	6,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones (Divisiones 60 a 64)	12	5,3
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria (Div. 75)	11	4,9
Educación (División 80)	8	3,5
Servicios sociales y de salud (División 85)	6	2,7
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (Div. 90 a 93)	6	2,7
Suministro de electricidad, gas y agua (Divisiones 40 y 41)	5	2,2
Total	**226**	**100,0**

tomado del documento de valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá, en el nivel de madurez en gestión de proyectos de los autores Sigifredo Arce Labrada y Hermes A. López Sierra. Año 2010.

Podemos concluir que la empresa APIA, en comparación con otras empresas de la construcción, tal cual como se encuentra en la tabla anterior, del documento del profesor Sigifredo Arce y su compañero Hermes López del año 2010, donde observamos que las empresas evaluadas en su grado de madurez en este año, tienen un promedio del 8,4% esto quiere decir que están ubicadas en una categoría de MUY – BAJA, y si lo comparamos con la empresa APIA la cual está en intermedia – baja con un porcentaje anteriormente mencionado, concluimos que está muy bien comparándola con empresas del sector de la construcción del año 2010 en la gerencia de proyectos de la construcción.

- Desde el inicio de la investigación con la empresa APIA, logramos identificar que la empresa trabaja y licita con el estado, esto nos infiera a que la empresa debe contar con buenas prácticas en la gestión de proyectos, sus clientes son del sector privado y del sector público, al trabajar en Colombia con entidades publicadas las empresas deben cumplir con un mínimo de documentos y de buenas prácticas en la gestión y gerencia de sus proyecto por lo cual debe tener certificaciones en normas por ejemplo ISO, o otras y cumplir con un SG-SST. (Sistema de Gestión en seguridad y salud en el trabajo.). esto nos indica que ya debe cumplir con una serie de requisitos y procedimientos guiados por

formatos para el control y manejo de todos los ámbitos del proyecto y de sus colaboradores, con el fin de lograr llegar al éxito y feliz termino sus proyectos de construcción, lo que nos indico que la empresa iba a tener unos buenos resultados al calificarla en el grado de madurez de acuerdo al PMBOK y su guía OPM3.

- El presente diagnóstico del grado de madurez, amplio el espectro profesional de la compañía en el área de la gestión de proyectos, analizando procesos organizacionales internos que a simple vista son perceptibles o quizás otros que no es usual tenerlos en cuenta en el contexto empresarial y si son indispensables para desarrollar proyectos exitosos que generen un sistema de valor organizacional. Por lo anterior, se permite concluir que se obtuvo un robustecimiento en el área gestión de proyectos de la organización de estudio, con el desarrollo de un plan de mejoras compuesto por (14) formatos y una sucesión de actividades, los cuales fueron socializados con éxito y se espera su paulatina implementación para ayudar a la organización a que tengan proyectos exitosos y que generen un sistema de valor, y así se acreciente sus dinámicas internas y se mejoren sus procesos organizacionales buscando mayores oportunidades y mejores competencias en el mercado.

- Hemos determinado en los tres grandes conceptos de aplicabilidad: (i) evaluación a nivel de habilitadores organizacionales, (ii) evaluación a nivel de áreas de conocimiento vs grupos de procesos y (iii) evaluación a nivel de estados de las mejoras de procesos (smci). Sus grados de madures, logrando determinados los casos en la que la compañía está más mal calificada, o con una calificación muy baja, a los cuales se logra determinar las acciones de mejora y se crean unos formatos donde le permite subsanar estas deficiencias a la compañía siempre y cuando sean aplicado y con seguimiento del Project Manager.

- En las crecientes preocupaciones nacionales, producto de la inflación excesiva, una incontrolable fluctuación de los mercados bursátiles, como profesionales especialistas debemos velar por planificar y ejecutar proyectos desde una perspectiva que tenga en cuenta la mayor cantidad de aspectos para evitar situaciones que pongan en riesgo las compañías y el éxito de los proyectos. Por lo anterior, nos vemos en la ardua tarea de implementar metodologías exitosas a nivel global, en pro de mejorar las condiciones de competitividad en el mercado, controlar la mayor cantidad de situaciones presentes, procurar por una mejora continua, para así desarrollar proyectos exitosos.

9. BIBLIOGRAFIA

Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís, 96.

Ambriz, R. (2004). Indicadores Principales de Desempeño y Paneles Ejecutivos de Control para Portafolios, Programas y Proyectos Corporativos. [Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina.]. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Buchtik, L. (2009). OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI [Presentación Power Point]. Recuperado de https://docplayer.es/2357244-Opm3-modelo-de-madurez-organizacional-de-proyectos-programas-y-portafolios-de-pmi.html
Ocaña, J. A. (2013). Gestión de proyectos con mapas mentales I. Editorial Club Universitario.

Laverde Guzmán, M. Y. (2019). Gestión del Conocimiento: habilitadores de ecosistemas empresariales cambiantes. Negonotas Docentes, (14), 19-33. Recuperado de https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/view/590

Villar, V. (2006). Integrando proceso, producto y proyecto usando requisitos: Using requirements to integrate process, product and project. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—Latin America, Santiago, Chile. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Northrup, J.Alan. (2010). Every Organization Can Implement OPM3, Playbook For Project Managemnet Process Improvement & PMO Governance – Second Edition, Triple Constraint Press Inc.

PMI. (2008). OPM3. http://www.pmi.org/, accessed Nov 7th , 2011 Project Management Institute, 2008, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) –Second Edition, Project Management Institute.

Wahyuni, H., & Firman, A. F. (2012). Project Management Maturity Analysis as a Framework to Move Forward to Best Practices the Case of Group Project Management at PT. XYZ. Indonesian Journal of Business Administration, 1(4), 66398.

Salas-Rueda, R., (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. Revista Ciencia Unemi, 11(27), 8-19.

Smyth, H. & Morris, P. (2007). An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. International Journal of Project Management, 25(4), 423-436.

PMI (2004). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (3a. ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Sánchez-Arias, Luis Felipe, & Solarte-Pazos, Leonardo. (2010). El cuerpo de conocimientos del Project Management Instituto-PMBOK® Guide, y las especificidades de la gestión de proyectos: Una revisión crítica. Innovar, 20(37), 89-100. Retrieved May 02, 2023, from

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000200008&lng=en&tlng=es.

Bravo Salomón, L. H. (2004). La calidad y el factor humano en el gerenciamiento de proyectos: Quality and the human factor in project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Arce Labrada, Sigifredo, & López Sierra, Hermes A. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá Nivel de madurez en gestión de proyectos. Revista EAN, (69), 60-87. Retrieved May 03, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200005&lng=en&tlng=es.

Gascón Busio, Oscar J., & Velázquez Sedán, Nélida V. (2012). Sistema de control de inventarios y censo de equipos de cómputo de la Facultad de Ingeniería SICICE (Publicación 2013-12-04T20:16:49Z) [Tesis pregrado, Universidad Nacional Autónoma De México]. Repositorio Facultad de Ingenieria.

(Likert. R, 1932). A Technique for the Measurement of Attitudes.

Buchtik, L y Noya G. (2004). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3 ™). Uruguay [Presentación Power Point]. Recuperado de https://www5.genexus.com/xev3/dcmain.aspx?S%3B178%3B94%3B1203%3B1%3B1%3BO%3B,1439

PMBOK (R) (2015) Project Managment Institut Global Standard. V Edición. Capítulo 2.

Bonilla,R.(2021). Diagnóstico sobre la gestión de un proyecto público de construcción de obra civil (edificación) en Bogotá y propuesta de mejora para proyectos futuros. (Magister en gerencia de proyectos).Universidad EAN,Bogotá D.C https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10913/BonillaMario2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pastás,J.(2020). EL PMI Y PMBOK Y LA EVOLUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36931/PASTAS%20REINA%20JUAN%20PABLO%202020.PDF?sequence=3&isAllowed=y

Arenas,J.E(2021,27 de julio)Charla ETC, [Conferencia virtual]. Modelos de gestión PMI para el sector de la construcción,Antioquia,Colombia.

ANEXOS

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	***Hecha por***	***Revisada por***	***Aprobada por***	***Fecha***	***Motivo***

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

COMUNICACIONES DEL PROYECTO: *ESPECIFICAR LA MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO.*

Ver Matriz de Comunicaciones del Proyecto – versión 1.0

NOTA: ADJUNTAR MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS: *DEFINA EL PROCEDIMIENTO PARA PROCESAR Y RESOLVER LAS POLÉMICAS, ESPECIFICANDO LA FORMA DE CAPTURARLAS Y REGISTRARLAS, EL MODO EN QUE SE ABORDARÁ SU TRATAMIENTO Y RESOLUCIÓN, LA FORMA DE CONTROLARLAS Y HACERLES SEGUIMIENTO, Y EL MÉTODO DE ESCALAMIENTO EN CASO DE NO PODER RESOLVERLAS.*

Código de Polémica	***Descripción***	***Involucrados***	***Enfoque de Solución***	***Acciones de Solución***	***Responsable***	***Fecha***	***Resultado Obtenido***

PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: *DEFINA EL PROCEDIMIENTO PARA REVISAR Y ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES.*

GUÍAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN: *DEFINA GUÍA PARA REUNIONES, CONFERENCIAS, CORREO ELECTRÓNICO, ETC.*
GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO: *DEFINA LAS GUÍAS PARA CODIFICACIÓN, ALMACENAMIENTO, RECUPERACIÓN, Y REPARTO DE LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO.*

GUÍAS PARA EL CONTROL DE VERSIONES: *DEFINA GUÍAS PARA REGISTRO Y CONTROL ORDENADO DE LAS VERSIONES DE LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO.*

Código de Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DEL PROYECTO: *GLOSARIO DE TÉRMINOS, NOMBRES, CONCEPTOS, FÓRMULAS, ETC.*

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

INFORMACIÓN	CONTENIDO	FORMATO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	CÓDIGO DE ELEMENTO WBS

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO: *TIPOS DE ESTIMACIÓN A UTILIZAR EN EL PROYECTO CON INDICACIÓN DEL MODO DE FORMULACIÓN Y LOS NIVELES DE PRECISIÓN DE CADA TIPO.*

TIPO DE ESTIMACIÓN *(ESPECIFICAR LOS TIPOS DE ESTIMACIÓN A USAR EN EL PROYECTO, EJM. ORDEN DE MAGNITUD, PRESUPUESTO, DEFINITIVA)*	***MODO DE FORMULACIÓN*** *(ESPECIFICAR EN DETALLE EL MODO DE FORMULACIÓN DEL ESTIMADO INDICANDO EL PORQUÉ, QUIÉN, CÓMO, Y CÚANDO)*	***NIVEL DE PRECISIÓN*** *(ESPECIFICAR EL NIVEL DE PRECISIÓN DEL ESTIMADO, EJM. -15% +25%)*
		-5% al +10%

UNIDADES DE MEDIDA: *UNIDADES DE MEDIDA A UTILIZAR, PARA ESTIMAR Y TRABAJAR CADA TIPO DE RECURSO.*

TIPO DE RECURSO	***UNIDADES DE MEDIDA***

CUENTA DE CONTROL *(CÓDIGO Y NOMBRE DE CUENTA)*	***ENTREGABLES*** *(FASES O ENTREGABLES AGRUPADOS EN LA CUENTA)*	***PRESUPUESTO*** *(MONTO DEL PRESUPUESTO PARA LA CUENTA)*	***RESPONSABLE*** *(PERSONA RESPONSABLE DE MONITOREAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS DE COSTOS)*	***FECHAS INICIO-FIN*** *(FECHAS PROGRAMADAS DE INICIO Y FIN DE LOS ENTREGABLES DE LA CUENTA)*

PLANIFICACIÓN GRADUAL: *FORMA EN QUE SE UTILIZARÁ LA PLANIFICACIÓN GRADUAL, DEFINIENDO LAS ETAPAS Y LOS NIVELES DE AGREGACIÓN DE LOS COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN, ASÍ COMO LA FECHA EN QUE SE EMITIRÁN LOS PRESUPUESTOS NO EXPANDIDOS Y LA PERSONA RESPONSABLE DE HACERLOS.*

ETAPA *(ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN GRADUAL, O MOMENTOS EN LOS CUALES SE PRESENTARÁN LAS LÍNEAS BASE CON COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN NO EXPANDIDOS)*	***COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN*** *(COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN A USAR EN DICHA ETAPA)*	***FECHA DE EMISIÓN DE PRESUPUESTO*** *(FECHA APROXIMADA EN QUE SE EMITIRÁ EL PRESUPUESTO USANDO LOS COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN DE DICHA ETAPA)*	***RESPONSABLE*** *(PERSONA RESPONSABLE DE EMITIR EL PRESUPUESTO CON LOS COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN DE DICHA ETAPA)*

UMBRALES DE CONTROL

ALCANCE: PROYECTO/ FASE/ ENTREGABLE *(ESPECIFICAR SI EL UMBRAL DE CONTROL APLICA A TODO EL PROYECTO. UNA FASE. UN GRUPO DE ENTREGABLES O UN ENTREGABLE ESPECÍFICO)*	***VARIACIÓN PERMITIDA*** *(VARIACIÓN PERMITIDA PARA EL ALCANCE ESPECIFICADO, EXPRESADA EN VALORES ABSOLUTOS, EJM $, O VALORES RELATIVOS EJM %)*	***ACCIÓN A TOMAR SI VARIACIÓN EXCEDE LO PERMITIDO*** *(ACCIÓN A TOMAR EJM. MONITOREAR RESULTADOS, ANALIZAR VARIACIONES, O AUDITORIA PROFUNDA DE LA VARIACIÓN)*

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO		
ALCANCE: PROYECTO/ FASE/ ENTREGABLE *(ESPECIFICAR SI EL MÉTODO DE MEDICIÓN APLICA A TODO EL PROYECTO, UNA FASE, UN GRUPO DE ENTREGABLES O UN ENTREGABLE ESPECÍFICO)*	***MÉTODO DE MEDICIÓN*** *(ESPECIFICAR EL MÉTODO DE MEDICIÓN QUE SE USARÁ PARA CALCULAR EL VALOR GANADO DE LOS ENTREGABLES ESPECIFICADOS)*	***MODO DE MEDICIÓN*** *(ESPECIFICAR EN DETALLE EL MODO DE MEDICIÓN. INDICANDO EL QUIÉN. CÓMO. CÚANDO, DONDE)*

FORMULAS DE PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO: *ESPECIFICACIÓN DE FORMULAS DE PRONÓSTICO QUE SE UTILIZARÁN PARA EL PROYECTO.*		
TIPO DE PRONÓSTICO	***FÓRMULA***	***MODO: QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE***

NIVELES DE ESTIMACIÓN Y DE CONTROL: *ESPECIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DETALLE EN QUE SE EFECTUARÁN LAS ESTIMACIONES Y EL CONTROL DE LOS COSTOS.*		
TIPO DE ESTIMACIÓN DE COSTOS *(ESPECIFICAR LOS TIPOS DE ESTIMACIÓN A USAR EN EL PROYECTO, EJM. ORDEN DE MAGNITUD, PRESUPUESTO, DEFINITIVA)*	***NIVEL DE ESTIMACIÓN DE COSTOS*** *(ESPECIFICAR EL NIVEL DE DETALLE AL CUAL SE EFECTUARÁN LOS ESTIMADOS DE COSTOS, EJM. ACTIVIDAD, PAQUETES DE TRABAJO, ENTREGABLES, ETC.)*	***NIVEL DE CONTROL DE COSTOS*** *(ESPECIFICAR EL NIVEL DE DETALLE AL CUAL SE EFECTUARÁ EL CONTROL DE LOS COSTOS EN EL SISTEMA EVM, EJM. ACTIVIDAD, PAQUETES DE TRABAJO, ENTREGABLES, ETC.)*

PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE REALIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.*	
PROCESO DE GESTIÓN DE COSTOS	***DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ***

FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁN DURANTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.*	
FORMATO DE GESTIÓN DE COSTOS	***DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ***

SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS QUE SE UTILIZARÁ PARA SUMINISTRAR DATOS AL SISTEMA DE CONTROL DE VALOR GANADO.*	
DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ	
SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁ PARA SUMINISTRAR DATOS AL SISTEMA DE CONTROL DE VALOR GANADO.*	
DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ	
SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS QUE SE UTILIZARÁ PARA MANTENER LA INTEGRIDAD DE LA LINEA BASE, FORMALIZAR, EVALUAR, Y APROBAR CAMBIOS.*	
NOTA.- ADJUNTAR PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS, FORMATOS, Y SCHEDULE DE EVENTOS.	

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	***Hecha por***	***Revisada por***	***Aprobada por***	***Fecha***	***Motivo***

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	**SIGLAS DEL PROYECTO**

DESCRIPCION DEL PROYECTO: *¿QUE, QUIEN, COMO, CUANDO Y DONDE?*

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: *DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR.*

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: *DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO/PRODUCTO.*

OBJETIVOS DEL PROYECTO: *METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.*

CONCEPTO	***OBJETIVOS***	***CRITERIO DE ÉXITO***
1. ALCANCE		
2. TIEMPO		
3. COSTO		

FINALIDAD DEL PROYECTO: *FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO. ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.*

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: *MOTIVOS, RAZONES, O ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.*

JUSTIFICACION CUALITATIVA	***JUSTIFICACION CUANTITATIVA***	

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO.		
NOMBRE		***NIVELES DE AUTORIDAD***
REPORTA A		
SUPERVISA A		

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO.	
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	***FECHA PROGRAMADA***

	ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.	
	ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	***ROL QUE DESEMPEÑA***

PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO *(RIESGOS NEGATIVOS).*

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO *(RIESGOS POSITIVOS).*	
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO.	
CONCEPTO	***MONTO***

ENTREGABLES DEL PROYECTO.	
Tangibles	***Intangibles***

SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO.			
NOMBRE	***EMPRESA***	***CARGO***	***FECHA***

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS: *ROLES QUE SE NECESITAN PARA OPERAR LA GESTIÓN DE CAMBIOS*			
NOMBRE DEL ROL	***PERSONA ASIGNADA***	***RESPONSABILIDADES***	***NIVELES DE AUTORIDAD***

TIPOS DE CAMBIOS: *DESCRIBIR LOS TIPOS DE CAMBIOS Y LAS DIFERENCIAS PARA TRATAR CADA UNO DE ELLOS.*

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS: *DESCRIBIR EN DETALLE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS, ESPECIFICANDO QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE*	

VERIFICAR SOLICITUD DE CAMBIOS: Asegurar que se ha provisto toda la información necesaria para hacer la evaluación.	
EVALUAR IMPACTOS: Evalúa los impactos integrales de los cambios.	
TOMAR DECISIÓN Y REPLANIFICAR: Se toma la decisión a la luz de los impactos, (dependiendo de los niveles de autoridad), se replanifica según sea necesario.	
IMPLANTAR EL CAMBIO: Se realiza el cambio, se monitorea el progreso, y se reporta el estado del cambio.	
CONCLUIR EL PROCESO DE CAMBIO: Asegura que todo el proceso haya sido seguido correctamente, se actualizan los registros.	
PLAN DE CONTINGENCIA ANTE SOLICITUDES DE CAMBIO URGENTES: *DESCRIBIR EL PLAN DE CONTINGENCIA PARA ATENDER SOLICITUDES DE CAMBIO SUMAMENTE URGENTES QUE NO PUEDEN ESPERAR A QUE SE REÚNA EL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS.*	

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS: *DESCRIBIR CON QUE HERRAMIENTAS SE CUENTA PARA OPERAR LA GESTIÓN DE CAMBIOS.*	
SOFTWARE	
PROCEDIMIENTOS	
FORMATOS	
OTROS	

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	*DESCRIPCIÓN*	*HERRAMIENTAS*	*FUENTES DE INFORMACIÓN*

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	*ROLES*	*PERSONAS*	*RESPONSABILIDADES*
Planificación de Gestión de los Riesgos			
Identificación de Riesgos			
Análisis Cualitativo de Riesgos			
Análisis Cuantitativo de Riesgos			
Planificación de Respuesta a los Riesgos			
Seguimiento y Control del Riesgos			

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

PRESUPUESTO DE GESTIÓN DE RIESGOS				
PROCESO	***PERSONAS***	***MATERIALES***	***EQUIPOS***	***TOTAL***
Planificación de Gestión de los Riesgos				
Identificación de Riesgos				
Análisis Cualitativo de Riesgos				
Análisis Cuantitativo de Riesgos				
Planificación de Respuesta a los Riesgos				
Seguimiento y Control del Riesgos				

PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	***MOMENTO DE EJECUCIÓN***	***ENTREGABLE DEL WBS***	***PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN***
Planificación de Gestión de los Riesgos			
Identificación de Riesgos			
Análisis Cualitativo de Riesgos			
Planificación de Respuesta a los Riesgos			
Seguimiento y Control del Riesgos			

FORMATOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

IDENTIFICACION Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

PROBABILIDAD	VALOR NUMÉRICO	IMPACTO	VALOR NUMÉRICO
Muy Improbable	0.1	Muy Bajo	0.05
Relativamente Probable	0.3	Bajo	0.10
Probable	0.5	Moderado	0.20
Muy Probable	0.7	Alto	0.40
Casi Certeza	0.9	Muy Alto	0.80

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD X IMPACTO
Muy Alto	mayor a 0.50
Alto	menor a 0.50
Moderado	menor a 0.30
Bajo	menor a 0.10
Muy Bajo	menor a 0.05

CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAÍZ	TRIGGER	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	OBJETIVO AFECTADO	ESTIMACIÓN DE IMPACTO	PROB X IMPACTO	TIPO DE RIESGO
						Alcance			
						Tiempo			
						Costo			
						Calidad			
						TOTAL PROBABILIDAD X IMPACTO			
						Alcance			
						Tiempo			
						Costo			
						Calidad			
						TOTAL PROBABILIDAD X IMPACTO			

Contacto: Bogota-Colombia Tel: 3869608 Movil: 319 318 9036 email: ingenierias@apiaproyectos.com

						Alcance			
						Tiempo			
						Costo			
						Calidad			
						Total Probabilidad x Impacto			
						Alcance			
						Tiempo			
						Costo			
						Calidad			
						Total Probabilidad x Impacto			
						Alcance			
						Tiempo			
						Costo			
						Calidad			
						Total Probabilidad x Impacto			
						Alcance			
						Tiempo			
						Costo			
						Calidad			
						Total Probabilidad x Impacto			
						Alcance			
						Tiempo			
						Costo			
						Calidad			
						Total Probabilidad x Impacto			
						Alcance			
						Tiempo			
						Costo			
						Calidad			
						Total Probabilidad x Impacto			

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ADQUISICIONES DEL PROYECTO: *ESPECIFICAR LA MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO.*
Ver Matriz de Adquisiciones del Proyecto
PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR A SEGUIR: *PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN QUE SE DEBEN SEGUIR.*
FORMATOS ESTÁNDAR A UTILIZAR: *FORMATOS DE ADQUISICIÓN QUE SE DEBEN SEGUIR.*

COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO: *COORDINACIÓN CON EL SCHEDULING DEL PROYECTO, REPORTE DE PERFORMANCE, CAMBIOS EN LAS DECISIONES DE HACER O COMPRAR, COORDINACIÓN DE FECHAS CONTRACTUALES CON LA PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO, ETC.*
COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS PROVEEDORES: *COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE PROVEEDORES, ENLACES DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y/O METODOLOGÍAS.*
RESTRICCIONES Y SUPUESTOS: *QUE PUEDAN AFECTAR LAS ADQUISICIONES PLANIFICADAS Y POR LO TANTO EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.*
RIESGOS Y RESPUESTAS: *PRINCIPALES RIESGOS RELACIONADOS A LAS ADQUISICIONES, Y RESPUESTAS QUE HAN SIDO CONSIDERADAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO.*

MÉTRICAS: *MÉTRICAS DE ADQUISICIÓN A SER USADAS PARA GESTIONAR Y EVALUAR PROVEEDORES.*

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

PRODUCTO O SERVICIO A ADQUIRIR	CÓDIGO DE ELEMENTO WBS	TIPO DE CONTRATO	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	FORMA DE CONTACTAR PROVEEDORES	REQUERIMIENTO DE ESTIMACIONES INDEPENDIENTES	ÁREA/ ROL/ PERSONA RESPONSABLE DE LA COMPRA	MANEJO DE MÚLTIPLES PROVEEDORES	PROVEEDORES PRE-CALIFICADOS	CRONOGRAMA DE ADQUISICIONES REQUERIDAS				
									Planif. Contrat	*Solic. Resp.*	*Selecc. Proveed.*	*Admin. Contrato*	*Cerrar Contrato*
									Del al	*Del al*	*Del al*	*Del al*	*Del al*

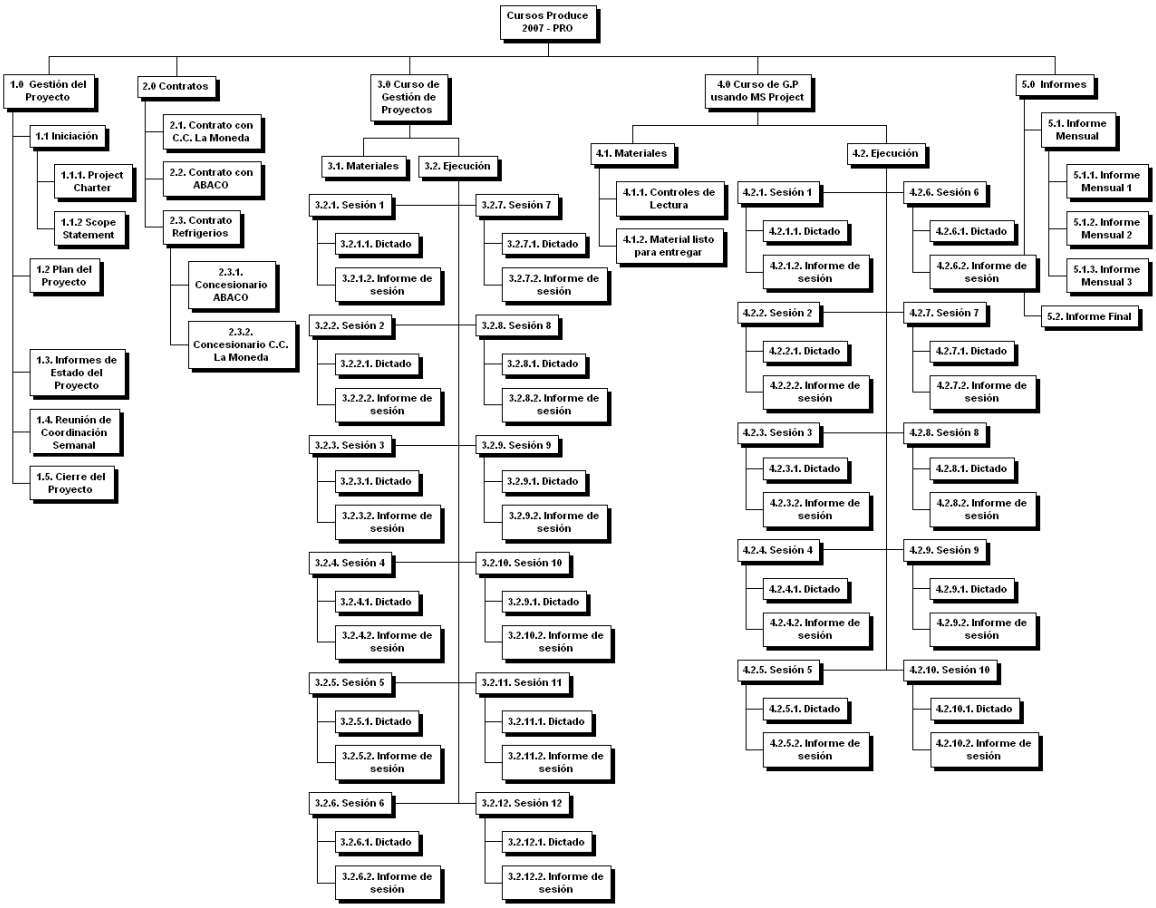
Contacto: Bogota-Colombia Tel: 3869608 Movil: 319 318 9036 email: ingenierias@apiaproyectos.com

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	***Hecha por***	***Revisada por***	***Aprobada por***	***Fecha***	***Motivo***

WBS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

Ejemplo: Desagregue las actividades de su proyecto como se muestra en la imagen a continuación.



Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

DICCIONARIO WBS (completo)

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

Ejemplo: Indique la información en el cuadro a continuación, teniendo en cuenta la desagregación WBS-EDT.

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT): *SEGÚN EL WBS*	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT): *SEGÚN EL WBS*
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO: *PARA QUE SE ELABORA EL PDT.*	
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO: *QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ETC.*	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES): *CÓMO SE VA A ELABORAR EL PDT.*	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES: *QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN.*	
FECHAS PROGRAMADAS: *CUÁNDO SE VA A ELABORAR EL PDT.*	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: *QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VALIDO Y ACEPTADO EL PDT.*	
SUPUESTOS: *SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT.*	
RIESGOS: *EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO, O CALIDAD, DEL PDT.*	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS: *QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS.*	
DEPENDENCIAS: *QUÉ PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT.*	

CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO (PDT): *SEGÚN EL PDT.*	**NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT):** *SEGÚN EL PDT*
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO: *PARA QUE SE ELABORA EL PDT.*	
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO: *QUÉ CONTIENE, EN QUÉ CONSISTE, CÓMO ES, DIMENSIONES, COTAS, ETC.*	
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES): *CÓMO SE VA A ELABORAR EL PDT.*	
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES: *QUIÉNES INTERVIENEN, Y QUE ROL DESEMPEÑAN EN LA ELABORACIÓN.*	
FECHAS PROGRAMADAS: *CUÁNDO SE VA A ELABORAR EL PDT.*	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN: *QUIÉN, Y CÓMO SE DARÁ POR VALIDO Y ACEPTADO EL PDT.*	
SUPUESTOS: *SITUACIONES QUE SE TOMAN COMO VERDADERAS, REALES, O CIERTAS, PARA EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL PDT.*	
RIESGOS: *EVENTOS CUYA OCURRENCIA IMPACTARÁ LOS OBJETIVOS DEL ALCANCE, TIEMPO, COSTO, O CALIDAD, DEL PDT.*	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS: *QUÉ RECURSOS SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PDT, DE QUE TIPO, EN QUE CANTIDADES, Y CON QUE COSTOS.*	
DEPENDENCIAS: *QUÉ PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT.*	

Observación: Agregue o suprima la información que a su juicio requiera necesaria para la completa desagregación WBS-EDT.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA ELABORAR EL SCOPE STATEMENT DEFINITIVO A PARTIR DEL SCOPE STATEMENT PRELIMINAR. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.*
PROCESO PARA ELABORACIÓN DE WBS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA CREAR, APROBAR, Y MANTENER EL WBS. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.*
PROCESO PARA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO WBS: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA CREAR, APROBAR, Y MANTENER EL DICCIONARIO WBS. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.*
PROCESO PARA VERIFICACIÓN DE ALCANCE: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA LA VERIFICACIÓN FORMAL DE LOS ENTREGABLES Y SU ACEPTACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO). DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, Y CON QUÉ.*
PROCESO PARA CONTROL DE ALCANCE: *DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA IDENTIFICAR, REGISTRAR, Y PROCESAR CAMBIOS DE ALCANCE, ASÍ COMO SU ENLACE CON EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS. DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y CON QUÉ.*

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

LÍNEA BASE DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

LÍNEA BASE DE CALIDAD				
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A USAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE

Apia Proyectos y Soluciones S.A.S

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	*Hecha por*	*Revisada por*	*Aprobada por*	*Fecha*	*Motivo*

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ENTREGABLE	ESTÁNDAR DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL

FACILITADORES ORGANIZACIONALES

Las preguntas que se a continuación tienen como fin único el diagnóstico adecuado del grado de madurez de la organización en la que usted labora, con el fin de evitar el sesgo en la información le solicitamos ser sincero en sus respuestas y recuerde que estas serán anónimas.

* Obligatoria

CULTURA

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

1

Para las preguntas que se encuentran a continuación y en base a su experiencia dentro de la organización califique de 0 a 3 teniendo en cuenta el cuadro de calificaciones. *

	0	1	2	3
¿APIA "alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de la gestión de proyectos organizacionales"?	○	○	○	○
¿APIA "Establece Consejos para la Entrega de Proyectos y Técnicas de Grupo de Interés Especial"?	○	○	○	○
¿APIA "Define valores de gestión de proyectos"?	○	○	○	○
¿APIA crea "Conciencia de Diversidad Cultural"?	○	○	○	○
¿APIA "reconoce el valor de la gestión de proyectos"?	○	○	○	○

ESTRUCTURA

Calificación para cada pregunta		
Calificación	**Descripción**	**Observación**
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

2

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿APIA "Establece Estructura de Gestión de Proyectos Organizacionales"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA "compara el desempeño de la gestión de proyectos organizacionales con los estándares de la industria"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA Tiene un "Sistema de Información de Gestión de Proyectos"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA "Establece Políticas de Gobernabilidad en toda la Organización "?	◯	◯	◯	◯
¿APIA, Tiene un "Proyecto consistente, Programa y Gobernanza de Portafolio en toda la Empresa"?	◯	◯	◯	◯

RECURSOS HUMANOS

Calificación para cada pregunta		
Calificación	**Descripción**	**Observación**
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

3

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿APIA "Establece Procesos de Asignación y Optimización de Recursos"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA se asegura de que "los especialistas estén compartidos entre proyectos"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA "facilita el desarrollo de Project Manager"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA provee entrenamiento continuo?	◯	◯	◯	◯
¿APIA "Demostrar Competencia de Comunicación"?	◯	◯	◯	◯

TECNOLOGÍA

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

4

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿APIA "Adapta los procesos de gestión de proyectos de forma flexible"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA "integra la metodología de gestión de proyectos con los procesos organizativos "?	◯	◯	◯	◯
¿APIA "ajusta los marcos (Procedimientos) aprobados de la organización y estructuras de gobierno"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA se ocupa de "Desarrollar Plantillas de Gestión de Proyectos"?	◯	◯	◯	◯
¿Utiliza APIA métodos matemáticos para la priorización?	◯	◯	◯	◯

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

Microsoft Forms

DIAGNOSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN LA EMPRESA

Las preguntas que se a continuación tienen como fin único el diagnóstico adecuado del grado de madurez de la organización en la que usted labora, con el fin de evitar el sesgo en la información le solicitamos ser sincero en sus respuestas y recuerde que estas serán anónimas.

* Obligatoria

INTEGRACIÓN

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

1

Para las preguntas que se encuentran a continuación y en base a su experiencia dentro de la organización califique de 0 a 3 teniendo en cuenta el cuadro de calificaciones. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto"?	○	○	○	○
¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	○	○	○	○
¿ Crea APIA el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	○	○	○	○
¿ Crea APIA el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	○	○	○	○
¿ Crea APIA el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	○	○	○	○
¿APIA Crea el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	○	○	○	○

ALCANCE

Calificación para cada pregunta		
Calificación	**Descripción**	**Observación**
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

2

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre el alcance de la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "Recolección de Requisitos"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso "Definir Alcance"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso "Crear EDT"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "validar el alcance"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso "Controlar Alcance"?	◯	◯	◯	◯

CRONOGRAMA

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

3

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre el cronograma de la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso "Definir Actividades"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividades"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar Cronograma" ?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Estimación de Recursos de la Actividad"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma" ?	◯	◯	◯	◯
¿APIA Crea el proceso de "Controlar Cronograma" ?	◯	◯	◯	◯

COSTOS

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

4

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre el control de costos de la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "estimación de costos"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso "Determinar presupuesto" ?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Planificación de la Gestion de Costos"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Control Costos"?	◯	◯	◯	◯

CALIDAD

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

5

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre gestión de la calidad en la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA Crea el proceso "Realizar Aseguramiento de la Calidad"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Controlar Calidad"?	◯	◯	◯	◯

RECURSOS HUMANOS

Calificación para cada pregunta		
Calificación	**Descripción**	**Observación**
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

6

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la gestión de los recursos humanos en la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Administrar equipo de proyecto"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	◯	◯	◯	◯

COMUNICACIONES

Calificación para cada pregunta		
Calificación	**Descripción**	**Observación**
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

7

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas la gestión de la comunicación en la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "Planear la Gestión de las Comunicaciones"?	◯	◯	◯	◯
¿APIA Crea el proceso "Gestionar comunicaciones"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Control de Comunicaciones"?	◯	◯	◯	◯

RIESGOS

Calificación para cada pregunta		
Calificación	**Descripción**	**Observación**
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

8

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la gestión de riesgos de la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "Planear la Gestión de Riesgos"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso "Identificar riesgos"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Control de Riesgos"?	◯	◯	◯	◯

ADQUISICIONES

Calificación para cada pregunta		
Calificación	**Descripción**	**Observación**
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

9

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la gestión de adquisiciones en la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones "?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Realizar Compras"?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Control de Adquisiciones "?	◯	◯	◯	◯
¿ Crea APIA el proceso de "Cerrar Adquisiciones "?	◯	◯	◯	◯

INTERESADOS

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

10

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la gestión de interesados en la empresa. *

	0	1	2	3
¿ Crea APIA el proceso de "identificar las partes interesadas"?	○	○	○	○
¿ Crea APIA el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	○	○	○	○
¿ Crea APIA el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	○	○	○	○
¿ Crea APIA el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	○	○	○	○

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

Microsoft Forms

ETAPAS DE PROCESOS DE MEJORA

Las preguntas que se a continuación tienen como fin único el diagnóstico adecuado del grado de madurez de la organización en la que usted labora, con el fin de evitar el sesgo en la información le solicitamos ser sincero en sus respuestas y recuerde que estas serán anónimas.

* Obligatoria

Estandarizar

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

1

Para las preguntas que se encuentran a continuación y en base a su experiencia dentro de la organización califique de 0 a 3 teniendo en cuenta el cuadro de calificaciones. *

	0	1	2	3
¿Estandariza su organización el proceso "Definir Alcance"?	○	○	○	○
¿Estandariza su organización el proceso "Definir Actividades"?	○	○	○	○
¿Estandariza su organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	○	○	○	○
¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	○	○	○	○

Para las preguntas que se encuentran a continuación y en base a su experiencia dentro de la organización califique de 0 a 3 teniendo en cuenta el cuadro de calificaciones. *

	0	1	2	3
¿Su organización estandariza el proceso de "Planificación de Alcance del Programa"?	◯	◯	◯	◯
¿Estandariza su organización el proceso de planificación de programación?	◯	◯	◯	◯
¿Estandariza su organización el proceso de "estimación de costos del programa"?	◯	◯	◯	◯
¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	◯	◯	◯	◯

Para las preguntas que se encuentran a continuación y en base a su experiencia dentro de la organización califique de 0 a 3 teniendo en cuenta el cuadro de calificaciones. *

	0	1	2	3
¿Estandariza su organización el proceso "Gestionar la información de la Portafolio"?	◯	◯	◯	◯
¿Estandariza su organización el proceso "Administrar oferta y demanda"?	◯	◯	◯	◯
¿Estandariza su organización el proceso "Administrar el cambio estratégico"?	◯	◯	◯	◯
¿Estandariza su organización el proceso "Administrar el Valor de la Portafolio"?	◯	◯	◯	◯

Medir

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

4

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	○	○	○	○
¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	○	○	○	○
¿Su organización mide el proceso "Definir Alcance"?	○	○	○	○
¿Su organización mide el proceso de "Control Cronograma" ?	○	○	○	○
¿Su organización mide el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	○	○	○	○

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Programa"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización mide el proceso de planificación de programación?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización mide el proceso de "Adquisición de programas"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización mide el proceso de "estimación del costo del programa"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización mide el proceso de "monitoreo y control de riesgos del programa"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización mide el proceso de "Transición del programa y sostenimiento de los beneficios"?	◯	◯	◯	◯

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Su organización mide el proceso "Administrar valor de Portafolio"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar plan de gestión de Portafolio"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización mide el proceso de "Administrar oferta y demanda"?	◯	◯	◯	◯

CONTROLAR

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

7

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Su organización controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	○	○	○	○
¿Su organización controla el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	○	○	○	○
¿Su organización controla el proceso de "recolección de requisitos"?	○	○	○	○
¿Su organización controla el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	○	○	○	○

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Su organización controla el proceso de "Adquisición del Programa"?	◯	◯	◯	◯
¿Controla su organización el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización controla el proceso de "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización controla el proceso de "Administración de aprovisionamiento de programas"?	◯	◯	◯	◯

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Su organización controla el proceso "Autorizar Portafolio"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización controla el proceso "Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización controla el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	◯	◯	◯	◯
¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Portafolio"?	◯	◯	◯	◯

MEJORAS

Calificación para cada pregunta		
Calificación	Descripción	Observación
0	No implementado para los resultados de un mejor practica	La organización no implementa
1	Parcialmente implementado para los resultados de una mejor practica	La organización parcialmente implementa
2	Aplica plenamente no de manera consistente para los resultados de una mejor practica	La organización hace el esfuerzo
3	Aplica en su totalidad de forma coherente para los resultados de una mejor practica	Definitivamente la organización si implementa

10

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Mejora su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	○	○	○	○
¿Mejora tu organización el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	○	○	○	○
¿Mejora tu organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	○	○	○	○
¿Mejora su organización el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	○	○	○	○
¿Mejora tu organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	○	○	○	○

11

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Mejora su organización el proceso de "Adquisición de programas"?	○	○	○	○
¿Mejora su organización el proceso de "Transición del Programa y Mantenimiento de Beneficios"?	○	○	○	○
¿Mejora su organización el proceso de "monitoreo y control de riesgos del programa"?	○	○	○	○

12

Con base en la tabla de puntuación que se muestra a continuación califique cada una de las preguntas sobre la empresa. *

	0	1	2	3
¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio"?	○	○	○	○
¿Mejora tu organización el proceso de "Gestionar información de la Portafolio"?	○	○	○	○
¿Mejora su organización el proceso de "Administrar el cambio estratégico"?	○	○	○	○

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

Microsoft Forms