



**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA: PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DE  
PROYECTOS**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE  
PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA  
JUANA S.A E.S.P (RSDJ)**

**AUTORES**

RAFAEL BECERRA MONROY  
ALEXIS DAVID SOCHA GARCIA  
ANA MILENA ZABALETA ZABALETA

**DIRECTOR**

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

**BOGOTÁ D.C., 15 DE MAYO DE 2019**

## **DEDICATORIA**

Agradecidos con Dios por regalarnos la sabiduría, el discernimiento y la fuerza que necesitábamos para culminar el objetivo propuesto en la maestría, por los momentos gratos y no tan gratos que nos han permitido valorar el esfuerzo de conseguir las metas propuestas. A nuestras familias por la comprensión en los momentos que estuvimos ausentes y no pudimos compartir con ellos, gracias por el apoyo que nos brindaron a lo largo de la carrera, por su motivación y palabras de fortaleza que nos hicieron seguir nuestro camino a pesar de las dificultades que se nos presentaron. A nuestros viejos amigos y los nuevos que conocimos, por fortalecernos mutuamente a conseguir nuestras metas y sentir que no es solo un esfuerzo personal, sino que somos un equipo que se proyecta para grandes cosas, y, por último, pero no menos importante a nuestros facilitadores de conocimiento por darnos su apoyo, su tiempo y la paciencia para formarnos como mejores profesionales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestra completa gratitud a la Universidad EAN por convertirse en la institución facilitadora del conocimiento a lo largo de esta maestría, a cada uno de los docentes asignados por compartir sus conocimientos con nosotros cuyo objetivo siempre fue encaminarnos a ser los mejores para enfrentarnos a un mundo laboral mucho más competitivo.

Especial agradecimiento a nuestra directora de trabajo de grado Dora Alba Ariza Aguilera (PhD) por toda la paciencia que tuvo con nosotros, los consejos, la retroalimentación a cada entregable, sus comentarios y observaciones que nos permitieron entregar a satisfacción nuestro trabajo de grado, cumpliendo así mismo nuestras expectativas para materializar una idea y entregar el presente escrito.

Agradecemos enormemente al CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ) por permitirnos revisar e investigar dentro de la organización con el fin de proponer ideas de mejora para el desempeño de la organización. Especial agradecimiento a la Junta Directiva, jefes de área y demás personas implicadas en el desarrollo del presente escrito por la hospitalidad y disposición que tuvieron con nosotros para atendernos y facilitarnos la información necesaria para trabajar en el desarrollo de la idea.

Realmente nuestro más grande agradecimiento a todos por permitirnos crecer juntos en este proyecto, MUCHAS GRACIAS.!!

## RESUMEN

Esta investigación está encaminada a la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), ya que desde hace más de 3 años la organización ha notado que se están presentado fugas de capital generado por atrasos y/o demoras en la ejecución de sus proyectos, sobrecostos por mala planificación y la no contemplación de riesgos asociadas a la ejecución, así mismo, la calidad esperada de los proyectos se ha visto comprometida por no establecer los parámetros adecuados del entregable.

Se buscó atacar la problemática presentada estableciendo un plan de acción que consiste en realizar un diagnóstico del estado actual de la organización en las prácticas de gestión de proyectos, en donde fue necesario conocer cómo se desarrolla la gestión de portafolio de proyectos dentro de la organización, medir la madurez en gerencia de proyectos basados en el modelo de madurez OPM3, conocer cómo se encuentra la cultura organizacional en el ámbito de proyectos, determinar la efectividad y sus prácticas de gestión de proyectos.

Realizado el diagnóstico, es necesario establecer el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización, así mismo, fue necesario definir su misión, visión, objetivos estratégicos, funciones y responsabilidades, ubicación en el organigrama, funciones y habilidades de los integrantes de esta oficina.

Como último paso, se generó el plan de implementación de la oficina de gerencia de proyectos, en donde se definió el alcance, un horizonte de tiempo para su implementación, métricas de calidad, riesgos y presupuesto de su implementación.

**Palabras claves:** Oficina de gerencia de proyectos, Torre de Control, madurez en gerencia de proyectos, OPM3, PMI, PMBOK, cultura organizacional, efectividad, CGR Doña Juana S.A E.S.P, RSDJ, proyectos, portafolio, implementación, diagnóstico.

## ABSTRACT

This research is directed to the creation of a project management office of CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), since more than 3 years ago, the organization has noticed that there has been a capital flight of capital delays and / or delays in the execution of their projects, cost overruns cause of bad planification and the non-contemplation of risks associated with execution, therefore, the expected quality of projects has been compromised by not establishing the appropriate parameters of the deliverable.

It was seek to attack the presented problematic establishing an action plan that consist in realizing a diagnosis from the actual state of the organization in the practices of project management, where it was necessary know how a project portfolio develops within the organization, measure the maturity in the management of the projects base on the OPM3 maturity model, know how the organizational culture in the project areas, determine the effectiveness and the practices of project management.

Once the diagnosis has been made, it is necessary establish the model of the project management office that best suits the needs of the organization. Therefore, it was necessary define its mission, vision, strategic objectives, functions and responsibilities, location in the organization chart, functions and skills of the members of this office.

Finally, the implementation plan of the project management office was generated, where it was defined the scope, time horizon for its implementation, quality metrics, risks and budget for its implementation.

**Keywords:** Keywords: Project management office, control tower, project management maturity, OPM3, PMI, PMBOK, organizational culture, effectiveness, CGR Doña Juana S.A.E.S.P, RSDJ, projects, portfolio, implementation, diagnosis.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
2.1. Objetivo General.....	3
2.2. Objetivos Específicos: .....	3
3. ALCANCE Y LIMITACIONES .....	4
4. JUSTIFICACIÓN.....	4
5. MARCO TEORICO.....	5
5.1. Definición de Proyecto .....	5
5.2. Portafolio de Proyectos.....	6
5.2.1. Qué es Portafolio de Proyectos.....	6
5.2.2. Qué es Gestión de Portafolio de Proyectos .....	6
5.2.3. Procesos de Gestión de Portafolio de Proyectos .....	7
5.2.4. Funciones del Gerente de Portafolio de Proyectos.....	8
5.3. Gestión de Proyectos.....	11
5.3.1. Estándares existentes .....	11
5.3.2. Metodologías en gerencia de proyectos .....	12
5.3.3. Procesos de gestión de proyectos desde el PMI .....	15
5.4. Oficina de Gerencia de Proyectos.....	20
5.4.1. Qué es una oficina de gerencia de proyectos .....	20
5.4.2. Roles, funciones y tipos de oficinas de gerencia de proyectos .....	21
5.4.3. Ventajas de la oficina de gerencia de proyectos .....	26
5.5. Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos .....	27
5.6. Efectividad de la gestión de los proyectos.....	31
5.7. Madurez de la gestión de los proyectos a nivel organizacional.....	34
5.7.1. Definición .....	34
5.7.2. Tipos de modelos de madurez .....	35
6. MARCO CONTEXTUAL .....	41
6.1. Sector económico al cual pertenece la organización .....	41
6.2. Organización .....	41
6.2.1. Misión.....	41

6.2.2.	Visión.....	41
6.2.3.	Organigrama .....	42
6.2.4.	<i>Stakeholders</i> de la Organización .....	43
6.2.5.	Productos y Servicios .....	44
6.2.6.	Mapa de procesos .....	44
6.2.7.	Gestión de proyectos en la organización .....	45
7.	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	48
7.1.	<b>Fuentes de la información</b> .....	48
7.1.1.	Fuentes primarias .....	48
7.1.2.	Fuentes secundarias .....	49
7.2.	<b>Tipo de investigación</b> .....	49
7.3.	<b>Estrategia de Investigación para el Objetivo Específico No. 1</b> .....	49
7.3.1.	Método de muestreo No 1 .....	49
7.3.2.	Método de muestreo No 2.....	52
7.3.3.	Técnicas de recolección de datos para esta investigación.....	54
7.3.4.	Análisis de los resultados.....	60
7.4.	<b>Estrategia de Investigación para el Objetivo Específico No. 2</b> .....	62
7.4.1.	Técnicas de recolección de datos para esta investigación.....	62
7.4.2.	Análisis de los resultados.....	63
7.5.	<b>Estrategia de Investigación para el Objetivo Específico No. 3</b> .....	63
7.5.1.	Técnicas de recolección de datos para esta investigación.....	63
7.5.2.	Análisis de los resultados.....	64
8.	<b>RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO</b> .....	64
8.1.	<b>Gestión de Portafolio de Proyectos</b> .....	65
8.2.	<b>Medición madurez en gerencia de proyectos</b> .....	71
8.2.1.	Grado de Madurez en el Proceso de Estandarización .....	75
8.2.2.	Grado de Madurez en el Proceso de Medición.....	76
8.2.3.	Grado de Madurez en el Proceso de Control.....	77
8.2.4.	Grado de Madurez en el Proceso de Mejora Continua .....	78
8.2.5.	Grado de Madurez en Proyectos de la Organización .....	79
8.3.	<b>Cultura organizacional en el ámbito de proyectos</b> .....	81
8.4.	<b>Efectividad de los proyectos</b> .....	86

8.5.	Prácticas de gestión de proyectos .....	91
<b>9.</b>	<b>OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS A IMPLEMENTAR.....</b>	<b>95</b>
9.1.	Tipo de oficina de gerencia de proyectos a implementar y su rol.....	96
9.2.	Misión de la oficina de gerencia de proyectos .....	97
9.3.	Visión de la oficina de gerencia de proyectos .....	97
9.4.	Objetivos estratégicos de la oficina de gerencia de proyectos .....	97
9.5.	Funciones y responsabilidades de la oficina de gerencia de proyectos.....	98
9.6.	Ubicación de la oficina de gerencia de proyectos .....	99
9.7.	Funciones de los integrantes de la oficina de gerencia de proyectos .....	100
9.8.	Habilidades de los integrantes de la oficina de gerencia de proyectos .....	103
<b>10.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	<b>104</b>
10.1.	Alcance .....	105
10.1.1.	Fase 1. Iniciación.....	105
10.1.2.	Fase 2. Creación de la oficina de gerencia de proyectos .....	105
10.1.3.	Fase 3. Implementación de la oficina de gerencia de proyectos.....	106
10.1.4.	Fase 4. Consolidación de la oficina de gerencia de proyectos .....	108
10.1.5.	Fase 5. Mejoramiento Continuo .....	108
10.2.	Horizonte de Tiempo .....	109
10.3.	Métricas de calidad (indicadores de éxito).....	111
10.4.	Riesgos del proyecto.....	113
10.5.	Presupuesto del proyecto.....	115
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>12.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>121</b>
<b>13.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>124</b>
<b>14.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>130</b>
14.1.	Formulario de Encuesta Nivel de Madurez OPM3.....	130
14.2.	Resultados de Validación de Jueces.....	148
14.3.	Entrevista Gestión de Portafolio de Proyectos. ....	154
14.4.	Encuesta de Cultura Organizacional y Efectividad. ....	172
14.5.	Lista de Chequeo Prácticas de Gestión de Proyectos.....	184
14.6.	Gestión de portafolio de proyectos. ....	196
14.7.	Medición de las prácticas de gestión de proyectos .....	203

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Grupo de Procesos.....	16
<b>Figura 2.</b> Ciclo de vida de un proyecto.....	19
<b>Figura 3.</b> Impacto de las variables en el tiempo.....	20
<b>Figura 4.</b> Concepto de Oficina de Proyectos.....	22
<b>Figura 5.</b> Modelos de oficina de gerencia de proyectos.....	23
<b>Figura 6.</b> Tipos de oficina de gerencia de proyectos.....	24
<b>Figura 7.</b> Modelo de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.....	30
<b>Figura 8.</b> Efectividad de la gestión de los proyectos.....	32
<b>Figura 9.</b> Efectividad de la gestión de los proyectos.....	33
<b>Figura 10.</b> Elementos Principales del OPM3.....	36
<b>Figura 11.</b> Ciclo OPM3.....	37
<b>Figura 12.</b> Modelo de Madurez PMMM.....	39
<b>Figura 13.</b> Organigrama empresarial.....	42
<b>Figura 14.</b> Mapa de procesos RSDJ.....	45
<b>Figura 14.</b> Métodos de muestreo.....	50
<b>Figura 16.</b> Encuesta OPM3.....	61
<b>Figura 17.</b> Cumplimiento Estandarización.....	76
<b>Figura 18.</b> Cumplimiento de Medición.....	77
<b>Figura 19.</b> Cumplimiento de Control.....	78
<b>Figura 20.</b> Cumplimiento Mejora Continua.....	79
<b>Figura 21.</b> Cumplimiento Mejora Continua.....	79
<b>Figura 22.</b> Diagrama Radial en Madurez en Gestión de Proyectos.....	80
<b>Figura 23.</b> Diagrama Radial en Cultura Organizacional en el Ámbito de Proyectos.....	85
<b>Figura 24.</b> Diagrama Radial en Efectividad de los Proyectos.....	90
<b>Figura 25.</b> Diagrama Radial en Prácticas de Gestión de Proyectos.....	92
<b>Figura 26.</b> Organigrama empresarial con la oficina de gerencia de proyectos.....	99

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Grupo de procesos de gestión de portafolio y asignación de las áreas de conocimiento.....	7
Tabla 2. Estándares en gerencia de proyectos, organización, países responsables y enfoque.....	11
Tabla 3. Metodologías en gerencia de proyectos.....	12
Tabla 4. Áreas de conocimiento.....	17
Tabla 5. Modelos de madurez.....	35
Tabla 6. OPM3 vs PMMM.....	40
Tabla 7. <i>Stakeholders</i> .....	43
Tabla 8. Proyectos por área.....	45
Tabla 9. Proyectos por auditar.....	54
Tabla 10. Tabulación V de Aiken.....	58
Tabla 11. Grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos.....	62
Tabla 12. Medición madurez en gerencia de proyectos.....	72
Tabla 13. Medición de cultura organizacional en el ámbito de proyectos.....	82
Tabla 14. Medición de efectividad de los proyectos.....	87
Tabla 15. Entregables de la oficina de gerencia de proyectos.....	100
Tabla 16. Habilidades del personal de la oficina de gerencia de proyectos.....	103
Tabla 17. Objetivos – Horizonte de Tiempo.....	109
Tabla 18. Métricas de calidad.....	111
Tabla 19. Matriz de probabilidad e impacto.....	113
Tabla 20. Métricas del proyecto.....	114
Tabla 21. Presupuesto del proyecto.....	116

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

## **INTRODUCCIÓN**

El PMI (2017) bajo lo enunciado en el PMBOK Sexta Edición afirma que toda oficina de gerencia de proyectos tiene la potestad de actuar como un interesado integral, lo que le permite tomar decisiones claves a lo largo de la vida de los proyectos y así tener incidencia significativa dentro de la organización, ya que pueden hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras acciones, según sea necesario a fin de mantenerlo alineado con los objetivos del negocio. Así mismo, la oficina de gerencia de proyectos es la encargada de ser la facilitadora de intercambiar metodologías, herramientas, técnicas y gestionar la utilización de recursos compartidos entre todos los proyectos.

En el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), no existe una oficina o área que asuma la dirección de los proyectos que se ejecutan en toda la organización, ya que para el desarrollo de los proyectos la junta directiva delega a los jefes de área, quienes son los encargados de iniciar el ciclo del proyecto, estructurándolos basados en su formación o experticia. Aunque los jefes de área han cumplido con la expectativa de la organización en cuanto al resultado del proyecto, siempre se han presentado inconvenientes en la ejecución de estos, mostrando vacíos de planeación, lo que conlleva a que se tengan sobrecostos, atrasos en cronogramas y un uso inadecuado de los recursos de la organización, por ende, una fuga de capital que podría estar representada en utilidad al consorcio.

Por lo tanto, el objetivo general del presente trabajo es el de generar una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), realizando un correcto diagnóstico del estado actual de la organización en prácticas de gestión de proyectos, estableciendo el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adecue a las necesidades y generando un plan de implementación de esta con el fin suplir las deficiencias encontradas y potenciar sus recursos.

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), es un consorcio que arrancó operación en el relleno Doña Juana desde el 2010 cuando concursó y se

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

hizo merecedor de la licitación pública bajo el contrato de Concesión No 344 de 2010 suscrito entre La Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP – y la Sociedad Centro de Gerenciamiento de Residuos Doña Juana S.A ESP – CGR Doña Juana S.A.ESP cuyo objeto obedece a “La Administración, Operación y Mantenimiento Integral del Relleno Sanitario Doña Juana de la Ciudad de Bogotá D.C en sus componentes de disposición final de residuos sólidos y tratamiento de lixiviados, con alternativas de aprovechamiento de los residuos que ingresen al RSDJ, proveniente del servicio ordinario de aseo.” (CONTRATO DE CONCESIÓN No 344 DE 2010, 2010).

En la página web de CGR DOÑA JUANA Marca CERO (2017) informa que desde el 2010 el consorcio se ha centrado en la Administración, Operación y Mantenimiento del Relleno Doña Juana recibiendo cerca de 6.300 toneladas diarias de residuos sólidos proveniente de las poblaciones de Bogotá D.C, Cáqueza, Choachí, Fosca, Une, Ubaque y Gutiérrez. Dentro de los proyectos internos del consorcio se encuentra:

- Adecuación y construcción de infraestructura.
- Mantenimiento de vías operativas y bermas.
- Construcción y mantenimiento de estructuras de manejo de aguas lluvias.
- Adecuaciones locativas en campamentos y taller.
- Mantenimiento del cerramiento perimetral.
- Estabilización de tierras (Geotecnia).
- Proyectos de aprovechamiento.
- Manejo de lixiviados.
- Instalación de cobertura temporal.
- Compactación de residuos y pruebas de densidad.
- Operación y mantenimiento del frente de descarga de residuos.

Según informe presentado por el Subcentro de Costos (CGR Doña Juana, Modificación CDF, 2017) el dinero presupuestado anualmente para la implementación de todos sus proyectos oscila en más de 25 mil millones de pesos (\$ 25.000.000.000) pero, desde hace más de 3 años el consorcio ha notado que se están presentado fugas de capital generado por atrasos y/o demoras en la

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

ejecución de sus proyectos, sobrecostos por mala planificación y la no contemplación de riesgos asociadas a la ejecución, así mismo, la calidad esperada del proyecto que responde a un bien o servicio se ha visto comprometida por no establecer los parámetros adecuados del entregable.

Estos problemas se presentan porque la junta directiva no asigna puntualmente a gerentes de proyectos para cada uno de sus proyectos, si no que delega esta responsabilidad a los jefes de áreas, quienes en revisión de perfiles de cargo se evidencia que no tienen la experiencia en planeación de proyectos, solo se basan en su formación o experticia para la ejecución de los proyectos, dejando vacíos importantes en la planeación que se ven reflejados a la hora de ejecutarlos. Debido a lo antes mencionado, los sobrecostos, atrasos en cronogramas y fugas de capital van relacionados en que cada proyecto, aunque independiente va ligado a otro, ya que todos van en cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y el atraso de uno repercute en la entrada de operación del otro.

A raíz a esto nos permitimos realizar la siguiente pregunta en pro del mejoramiento del consorcio. ¿Cómo se puede diseñar una unidad organizacional que centralice la gestión de proyectos?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Objetivo General**

Generar una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ).

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar el estado actual de la organización en las prácticas de gestión de proyectos.
- Establecer el modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización.
- Proponer el plan de implementación de la Oficina de Gerencia de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización.

### **3. ALCANCE Y LIMITACIONES**

Para el desarrollo de este trabajo se empleará una investigación de campo y documental, con el fin de obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados, así mismo, se definirán fuentes primarias y secundarias para la recolección de información con el fin de establecer una metodología de investigación aplicada. Con el cumplimiento de lo planeado con anterioridad podremos analizar los resultados del diagnóstico de la organización en las prácticas de gestión de proyectos, definir el modelo y proponer el plan de implementación de la Oficina de Gerencia de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización. Es de aclarar que independiente del tipo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización, el alcance del trabajo se define en los pasos a seguir para la implementación de esta, atacando en un plan de acción bajo un horizonte de tiempo, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo, además, definiendo las acciones puntuales a las cuales se dedicará la oficina de gerencia de proyectos y el personal que estará a cargo de la misma.

La información compartida por el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), es considerada sensible y de carácter restringido para su divulgación, manejo y utilización, por ende, esta información es solo compartida para el desarrollo del proyecto de grado sin ningún carácter divulgativo y estableciendo un acuerdo de confidencialidad.

El desarrollo de este trabajo de grado solo será de carácter teórico, debido a que está sujeto al desarrollo de los proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P. (RSDJ) y la decisión de la junta directiva para validar la propuesta, por ende, será responsabilidad de la organización su implementación.

### **4. JUSTIFICACIÓN**

En el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), no existe una oficina o área que asuma la dirección de los proyectos de toda la organización, ya que estos proyectos son delegados por la junta directiva para iniciar el ciclo del proyecto a los jefes de área, quienes son los encargados de estructurar el proyecto basado en su formación o experticia.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Aunque los jefes de área han cumplido con la expectativa de la organización en cuanto al resultado del proyecto, siempre se han presentado inconvenientes en la ejecución de estos, que se ven reflejados en vacíos de planeación, lo que conlleva a que se tengan sobrecostos, atrasos en cronogramas y un uso inadecuado de los recursos de la organización, por ende, una fuga de capital que podría estar representada en utilidad al consorcio.

Es de carácter prioritario la implementación de una Oficina de Gerencia de Proyectos que permita mejorar el ciclo de vida de un proyecto, con el fin de que los objetivos de la organización se cumplan en el tiempo esperado y planeado, bajo el costo establecido y la calidad exigida, así satisfacer tanto las expectativas del cliente como fortalecer y estandarizar los procesos para la implementación de cada uno de los proyectos. El PMI (2017) bajo lo enunciado en el PMBOK Sexta Edición afirma que toda oficina de gerencia de proyectos tiene la potestad de actuar como un interesado integral, lo que le permite tomar decisiones claves a lo largo de la vida de los proyectos y así tener incidencia significativa dentro de la organización, ya que pueden hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras acciones, según sea necesario a fin de mantenerlo alineado con los objetivos del negocio. Así mismo, la oficina de gerencia de proyectos es la encargada de ser la facilitadora de intercambiar metodologías, herramientas, técnicas y gestionar la utilización de recursos compartidos entre todos los proyectos.

## **5. MARCO TEORICO**

### **5.1. Definición de Proyecto**

La guía PMBOK sexta edición nos regala la siguiente definición de proyecto: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017, p. 4)

Además de esta definición existen varias que pueden complementar y dar claridad a esta:

“Un proyecto es una iniciativa única con un principio y un final, llevada a cabo por personas para alcanzar las metas establecidas dentro de los parámetros de costo, plazo y calidad.” (Pinto, 2014, p. 5)

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

“Un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones del desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente.” (Gray y Larson , 2009, p. 5)

“Una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales de acuerdo a un caso comercial acordado.” (AXELOS, 2017, p. 8)

Con base a las definiciones anteriores de proyecto podemos percibir algunas características esenciales tales como crear un producto o servicio en un tiempo determinado con un inicio y fin establecido, posee un alcance establecido, tiene restricciones en tiempo y recursos, los cuales se requieren para suplir una necesidad.

## **5.2. Portafolio de Proyectos**

### **5.2.1. Qué es Portafolio de Proyectos**

A continuación se describen algunas definiciones de portafolio de proyectos:

“Un portafolio de Proyectos, es un lista o inventario para todos los presentes y futuros proyectos de los departamentos, organización o institución supervisada.” (Vinopal, 2012, p. 380)

“Un portafolio es una colección de componentes de programas, proyectos u operaciones administrados como un grupo para lograr objetivos estratégicos. Los componentes del portafolio pueden no necesariamente ser interdependientes o tener objetivos relacionados. Los componentes del portafolio son cuantificables, es decir, se pueden medir, clasificar y priorizar.” (PMI, 2013, p. 3)

### **5.2.2. Qué es Gestión de Portafolio de Proyectos**

A continuación se describen algunas definiciones de gerencia de portafolio de proyectos:

“La gerencia de portafolio de proyectos es el proceso sistemático de selección, apoyo y gerencia de proyectos de una empresa. Los proyectos se gestionan conjuntamente según una misma estructura y pueden estar relacionados entre sí o ser independientes. La clave para la gerencia del

portafolio es tener presente que los proyectos de una empresa comparten un objetivo estratégico común y los mismos recursos limitados.” (Pinto, 2014, p. 98)

“La gestión centralizada de uno o más portafolios e incluye la identificación, priorización, autorización, gestión y control de proyectos, programas y otros trabajos relacionados. Los proyectos y los programas son revisados periódicamente para priorizar la asignación de recursos y verificar si el portafolio está alineado con los objetivos estratégicos de la organización.” (Ocaña, 2012, p. 48)

“Es donde se toman las decisiones de inversión, se asignan los recursos y se identifican las prioridades. Sí los componentes de un portafolio no están alineados con la estrategia, la organización deberá cuestionarse por qué se llevan a cabo. La gestión del portafolio se centra en asegurar qué programas y proyectos tienen prioridad para asignar recursos (personas, presupuesto...) que sean consistentes y estén alineados con la estrategia organizativa.” (Bara, 2015)

### 5.2.3. Procesos de Gestión de Portafolio de Proyectos

En la tabla 1 se puede encontrar lo enunciado por el PMI (2017a) en *The Standard for Portfolio Management - Fourth Edition* que hace alusión al grupo de procesos de gestión de portafolio y asignación de las áreas de conocimiento.

**Tabla 1.** Grupo de procesos de gestión de portafolio y asignación de las áreas de conocimiento

Áreas de conocimiento	Procesos
Gestión de la estrategia del Portafolio	3.1 Visión general 3.2 Principio rector 3.3 Objetivos estratégicos del portafolio 3.4 Desarrollo de los objetivos estratégicos del portafolio 3.5 Necesidades de los riesgos estratégicos 3.6 Cartas de portafolio 3.7 Mapa de ruta del portafolio 3.8 Componentes claves del portafolio 3.9 Optimización del portafolio 3.10 Administración del alineamiento estratégico
Gestión de la Gobernanza del Portafolio	4.1 Visión General 4.2 Que es la Gobernanza del portafolio? 4.3 Guías principales

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.4 El concepto de Gobernanza</li> <li>4.5 Factores efectivos de la gobernanza del portafolio</li> <li>4.6 Roles de la gobernanza del portafolio</li> </ul>
<b>Gestión del desempeño del Portafolio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Visión general</li> <li>5.2 Guías principales</li> <li>5.3 Capacidad de administración</li> <li>5.4 Capacidad de planeación</li> <li>5.5 Oferta y demanda de la administración</li> <li>5.6 Oferta y demanda de la optimización</li> <li>5.7 Capacidad organizacional</li> <li>5.8 Capacidad de evaluación</li> <li>5.9 Capacidad de desarrollo</li> <li>5.10 Reporte de desempeño y analítica</li> <li>5.11 Balance de competencias y capacidades</li> </ul>
<b>Gestión de la comunicación del Portafolio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Visión general</li> <li>6.2 Guías principales</li> <li>6.3 Definición e identificación de interesados del portafolio</li> <li>6.4 Análisis de los interesados del portafolio</li> <li>6.5 Planificación del compromiso de los interesados</li> <li>6.6 Identificar el enfoque de la gestión de las comunicaciones</li> <li>6.7 Administrar las comunicaciones del portafolio</li> </ul>
<b>Gestión del valor del Portafolio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Visión General</li> <li>7.2 Guías principales</li> <li>7.3 Que es la gestión del valor de portafolio</li> <li>7.4 Componentes del valor del portafolio</li> <li>7.5 Negociación del valor esperado</li> <li>7.6 Maximizar el valor</li> <li>7.7 Asegurar el valor</li> <li>7.8 Realización del valor</li> <li>7.9 Medir el valor</li> <li>7.10 Reportar el valor</li> </ul>
<b>Gestión de los riesgos del Portafolio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.1 Visión general</li> <li>8.2 Guías principales</li> <li>8.3 Administración de riesgos del portafolio</li> <li>8.4 Elementos claves de planeación</li> <li>8.5 Marco de referencia de gestión de riesgos y plan de gestión de riesgos del portafolio</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado a partir de *The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition*. PMI (2017a).

#### **5.2.4. Funciones del Gerente de Portafolio de Proyectos**

Bara (2015) informa que estas serían algunas de las funciones que debe cumplir el Gerente de Portafolio:

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- Establecer una metodología para la gestión de portafolios dentro de la organización.
- Establecer procesos de gestión del portafolio adecuados (por ejemplo, gestión de riesgos en conjunto).
- Guiar en la selección, priorización y balance del portafolio, para asegurar su alineamiento con los objetivos y prioridades de la organización.
- Dimensionar, establecer y mantener la infraestructura apropiada y los sistemas de soporte para la gestión del portafolio.
- Revisar, reasignar, re-priorizar y optimizar continuamente el portafolio de conformidad con los objetivos y las oportunidades de mercado cambiantes.
- Identificación a nivel de portafolio de los riesgos que pueden impactar en el desempeño.
- Medir y controlar el valor del portafolio a través de indicadores de desempeño y satisfacer las necesidades de información de los implicados actuales o futuros.
- Dar soporte a la toma de decisiones asegurando la oportuna y consistente comunicación con los implicados sobre el progreso, cambios e impacto en los componentes del portafolio.

Así mismo Hill (2008) en su libro *THE COMPLETE PROJECT MANAGEMENT OFFICE HANDBOOK Second Edition* informa:

- Facilitar la participación del equipo ejecutivo y la participación en el establecimiento de conceptos en la gestión de portafolio en la organización.
- Establecer horarios para reuniones de selección de proyectos y revisión de puntos decisivos del proyecto.
- Monitorear el desempeño del portafolio y administrar el desgaste del portafolio.
- Administrar problemas y cambios a los planes de negocios y asignaciones de recursos.
- Facilite la presentación de informes y la comunicación del proyecto para revisión de la junta ejecutiva.
- Unión de los requerimientos del portafolio con el sistema de información de gestión de proyectos, usando los datos incluidos en cada caso de negocio de los proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

El PMI (2017a) en *The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition* informa cuales son las funciones de un gerente de portafolio:

- Recibir información sobre el desempeño y progreso de los componentes del portafolio.
- Revisar el balance del portafolio (ej. Corto plazo Vs largo plazo o riesgo frente a rendimiento) y negociar acuerdos con los interesados estratégicos relevantes.
- Realiza seguimiento a la secuencia de los componentes del portafolio para tener en cuenta las dependencias y sus efectos, recursos restringidos y otras consideraciones organizacionales.
- Comunicar información regularmente y recomendar criterios para acciones y decisiones de gobernabilidad, es decir, cuando programas o proyectos deberán terminar, suspender o reorientarse debido a cambios estratégicos.
- Realizar directivas específicas para la mejora de las prácticas del portafolio y que así mismo se garantice el valor deseado por la organización.
- Ser consciente de cómo el portafolio está relacionado con la visión organizacional, la misión y los objetivos estratégicos, así mismo, es necesario evaluar el valor que le está agrando el portafolio a los objetivos de la organización.
- Gestionar riesgos, supervisar y priorizar los componentes del portafolio, resolver problemas de alto nivel cuando se requieran, desarrollar y mejorar procesos, administrar eficazmente los recursos de la organización y propiciar información oportuna cuando lo requieran las partes interesadas.
- Es importante que además de las funciones anteriormente descritas el gerente de portafolio de proyectos tenga experiencia en las siguientes áreas:
  - ✓ Gestión y alineación estratégica del portafolio.
  - ✓ Métodos y técnicas de gestión del portafolio.
  - ✓ Participación de los interesados.
  - ✓ Liderazgo y habilidades de gestión.
  - ✓ Gestión de riesgos.
  - ✓ Gestión del cambio organizacional.
  - ✓ Pensamiento sistémico

### 5.3. Gestión de Proyectos

#### 5.3.1. Estándares existentes

Según Montes, Gimena y Diez (2013) informa que los siguientes estándares presentados en dirección de proyectos son los más mencioandos en la literatura y que aunque no son los únicos, representan la estructura principal del conocimiento. Así mismo informa que el PMBOK es el estándar más extendido a nivel teórico y debido a su gran difusión le ha permitido ser la más utilizada para la elaboración de metodologías. Por otra parte el método PRINCE2 resulta bastante útil a nivel práctico, incluso se puede usar como metodología sin la necesidad de grandes modificaciones.

En la tabla 2 se presenta a continuación algunos estándares, organización, país de origen y el enfoque para el que fue creado.

**Tabla 2.** Estándares en gerencia de proyectos, organización, países responsables y enfoque.

No	ESTÁNDAR	ORGANIZACIÓN	PAÍS	ENFOQUE
1	PMBOK	PMI	Estados Unidos	Orientado a proyectos
2	APMBOK	APM	Reino Unido	Orientado a proyectos
3	BS 6079	BSI	Reino Unido	Orientado a proyectos
4	ISO 21500	ISO	Suiza	Orientado a proyectos
5	ICB	IPMA	Suiza	Orientado a personas y proyectos
6	P2M	PMAJ	Japón	Enfocado en las organizaciones y proyecto
7	NCSPM	AIPM	Australia	Enfocada a personas
8	PM CDF	PMI	Estados Unidos	Enfocada a personas
9	SAQA	SAQA	Sudáfrica	Enfocada a personas
10	ECITB	ECITB	Reino Unido	Enfocada a personas
11	PRINCE2	OGC	Reino Unido	Enfocado en las organizaciones

**Fuente:** Elaborado a partir de Montes, Gimena y Diez (2013, p. 12-13).

### 5.3.2. Metodologías en gerencia de proyectos

Montes, Gimena y Diez (2013) enuncian que debido a la dificultad para la aplicación de un estándar ya que es una guía general diseñada para orientar cualquier tipo de proyecto, es a razón de esta que se han venido desarrollando metodologías, las cuales, son más concretas y específicas. Es por esto que el director de proyectos será el encargado de seleccionar la metodología que mejor se adapte a sus necesidades. Existen numerosas metodologías a utilizar y aunque las organizaciones son libres de utilizar modelos propios o adaptados, es importante enunciar que algunas de ellas son de dominio público y otras pertenecen a empresas públicas o privadas, desarrolladas sobre las necesidades o requerimientos de cada una de sus organizaciones.

En la tabla 3 se presenta a continuación algunas metodologías actuales en gerencia de proyectos donde se analiza tipo de ciclo de vida, facilidad de uso, tipo de proyecto al cual se enfoca y su orientación principal.

**Tabla 3.** Metodologías en gerencia de proyectos

Nombre	Descripción	Tipo Ágil / Rígido	Impleme ntación	Tipo de Proyecto	Orientación
PRINCE2	Cubre la gestión, control y organización del proyecto.	Fases Rígido	Fácil	Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto (público y privado)
<i>Method 123 Project Management Methodology (Project Management Methodology Manager [MPMM])</i>	Basada en PMBOK and PRINCE2, Contiene todas las plantillas, formatos y listas de chequeo.	Fases Rígido	Fácil	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>Ten Step Project Management Process</i>	Usada para la gestión del trabajo en un proyecto y diseñada para ser tan flexible como se necesite	Interactiva Rígido / Ágil	Fácil	Pequeño y Mediano	Todo tipo de proyecto

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<i>Unified Project Management Methodology (UPMM)</i>	Basa en paquete de conocimiento de herramientas de gestión	Fases	Rígido	Fácil	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>AdPM- a best practices Project Methodology (4PM)</i>	Contiene mejores prácticas de gestión. Una metodología par a mejorar los resultados del proyecto	Fases	Ágil	Fácil	Pequeño y Mediano	IT, Construcción y negocios
<i>MBP- Managing by project from X- Pert Group</i>	Metodología de gestión de programas y proyectos	Fases	Ágil	Fácil	Pequeño y Mediano	IT
<i>MITP- Managing Information Technology Project</i>	Establecida para la gestión de entregas de IPBM	Fases	Ágil	Fácil	Pequeño y Mediano	IT
<i>PACE</i>	Orientada al cliente. Gerente de proyectos en el diseño y construcción de servicios	Fases	Rígido	Fácil	Pequeño y Mediano	Negocios y construcción
<i>Solutions-based Project Methodology</i>	Forma estructurada para ejecutar proyectos trabajar con los clientes	Fases	Rígido	Promedio	Pequeño y Mediano	Compañías de consultorías (Todo tipo de proyecto)
<i>Scrum</i>	Marco para gestionar y desarrollar software	Interactiva	Ágil	High	Pequeño y Mediano	IT
<i>Rapid Applications Development (RAD)</i>	Metodología que utiliza iteraciones y prototipado para desarrollar proyectos	Fases	Ágil	Fácil	Mediano y Grande	IT
<i>V- Methodoly</i>	Enfoque de pruebas, gestión de calidad	Fases	Rígido	Fácil	Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>Synchronize and Stabilize</i>	Los miembros del equipo sincronizan las tareas, para luego desarrollarlas, el proyecto en pequeños incrementos	Fases	Rígido	Dificultad	Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<i>PSA Project's Methodology</i>	Metodología amistosa de usuario para guiar la aplicación de la gestión de proyectos. Centrada en las personas	Fases	Rígido	Promedio	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>The Comell Project Management Methodology (CPMM)</i>	Desarrollo de proyectos	Fases	Rígido	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>Green Project Management</i>	Modelo verde durante todo el proyecto teniendo en cuenta el impacto sobre el medio ambiente	Interactiva	Rígido	Fácil	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>University of Western Sydney Project Management Methodology (UWS PMM)</i>	Conjunto de herramientas y plantillas, diseñado para ayudar al director del proyecto y garantizar la coherencia del proceso	Fases	Ágil	Fácil	Pequeño y Mediano	Todo tipo de proyecto
<i>17 California Project Management Methodology (Ca-PMM)</i>	Flujo de trabajo personalizado para la gestión de proyectos, derivado de los grupos de procesos del PMI	Fases	Ágil	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	IT
<i>Enterprise Content Management (ECM) ECM Project Delivery Methodology</i>	Soluciones de servicios de alta calidad, con enfoque del cliente	Fases	Rígido/Ágil	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>INDRA Project Management Method (MIGP en castellano)</i>	Basado en el estándar internacional del PMI	Fases	Rígido	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>Queensland Government Project Management Methodology</i>	Sobre la base de PRINCE2, está dirigido a la entrega en calidad, tiempo y presupuesto. Se ofrece un enfoque flexible y escalable	Fases	Rígido	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>West Virginia Office of Technology Project Management Methodology (WVOT PMM)</i>	Sobre la base de PMBOK, Está dirigido a simplificar y facilitar el acceso de los gestores de proyectos y promueve las mejores prácticas	Fases	Rígido	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<i>New York State Project Management Guidebook</i>	Base PMBOK. Metodología para la gestión de proyectos en las organizaciones gubernamentales. Proporcionar orientación y asesoramiento a los gestores de proyectos a lo largo de la vida de un proyecto.	Fases	Rígido	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>North Dakota State Project Management Methodology</i>	Base PMBOK, se utiliza para gestionar proyectos dentro del gobierno estatal. Mejora la capacidad del Estado para llevar a cabo proyectos de éxito que guían los directores de proyectos	Fases	Rígido	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	Todo tipo de proyecto
<i>Project Management Methodology for Post Disaster Reconstruction</i>	Base PMBOK, se describen las tareas más básicas, técnicas y procedimientos que deben ser aceptados después de un gran desastre o una	Fases	Rígido	Dificultad	Pequeño, Mediano y Grande	Post Disaster Reconstruction
<i>Risk Management Methodology for Project Risk Dependencies</i>	Metodología para la gestión de riesgos en proyectos	Fases	Rígido	Promedio	Pequeño, Mediano y Grande	IT
<i>Project Management Methodology for Measurement and Control Systems</i>	Metodología para medir y controlar sistemas de gestión	Fases	Rígido	Promedio	Pequeño, Mediano y Grande	IT

**Fuente:** Elaborado a partir de Montes, Gimena y Diez (2013, p. 15-18).

### 5.3.3. Procesos de gestión de proyectos desde el PMI

De acuerdo con el PMI, “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.” (PMI, 2017, p. 10) Para lograr la adecuada aplicación se deben implementar 49 procesos, agrupados de manera ordenada y enlistada en 5 grupos de procesos los cuales son:

- Inicio
- Planeación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

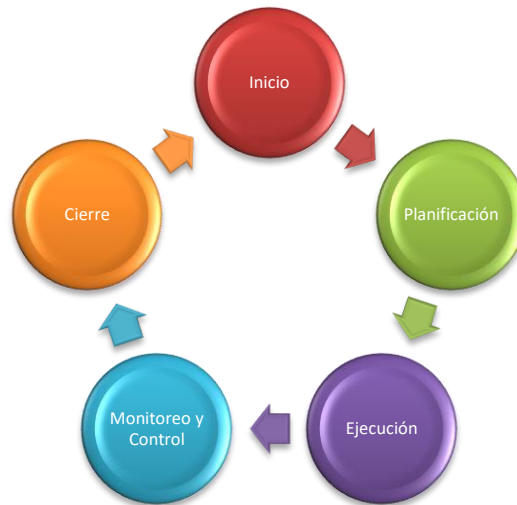
De igual manera, el dirigir un proyecto por lo general incluye otros aspectos que deben tenerse en cuenta según el PMI (2017):

- Identificar requisitos.
- Evaluar y dar respuesta a las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados.
- Establecer, mantener y realizar un proceso de comunicación eficaz y asertiva que facilite la gestión con los interesados.
- Gestionar los recursos disponibles.
- Equilibrar las restricciones adquiridas del proyecto que incluyen riesgos, alcance, recursos, cronograma, costo y calidad.

Las circunstancias que rodean al proyecto tienen total influencia en la implementación de cada proceso de dirección de proyectos y así mismo se priorizan las restricciones obtenidas por el mismo.

En la figura 1 encontramos el proceso mediante el cual se establecen los grupos de procesos involucrados en la dirección de proyectos, desde su etapa de inicio hasta su finalización.

**Figura 1.** Grupo de Procesos



**Fuente:** Elaborado a partir de PMBOK Sexta Edición, PMI (2017)

El PMI (2017) informa en que consisten cada uno de estos grupos de procesos:

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- Grupo de Procesos de Inicio: Es un proceso que define un nuevo proyecto o fase de un proyecto una vez se obtenga la autorización de este para iniciar.
- Grupo de Procesos de Planificación: Es un proceso que ayuda a establecer el alcance del proyecto y definir su curso de acción, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Grupo de Procesos de Ejecución: Es el proceso para completar el plan definido y lograr satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Es un proceso que realiza el seguimiento, progreso y desempeño del proyecto, identificando áreas que requieran cambios.
- Grupo de Procesos de Cierre: Es un proceso que ayuda a cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

Dentro de los 5 procesos podemos encontrar 10 áreas de conocimiento como lo enuncia el PMBOK, un área de conocimiento se define como “Un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimiento y que se describen en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.” (PMI, 2017, p. 23)

En la tabla 4 se presenta una descripción de las 10 áreas de conocimiento a la que hace referencia el PMBOK sexta edición.

**Tabla 4.** Áreas de conocimiento

<b>GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b>1</b>	La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
<b>GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO</b>	
<b>2</b>	La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.

---

### **GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

- 3 La Gestión del Cronograma del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

### **GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO**

- 4 La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO**

- 5 La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

### **GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO**

- 6 La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

### **GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO**

- 7 La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

### **GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO**

- 8 La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

### **GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO**

- 9 La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para la compra o adquisiciones de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

### **GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

---

**10** La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

**Fuente:** Elaborado a partir de PMBOK Sexta Edición, PMI (2017)

Es importante recalcar que todos los proyectos cumplen con un ciclo de vida, que según el PMBOK lo define como “El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables.” (PMI, 2017, p. 547)

Aunque todos los proyectos tienen diferentes tamaños y un grado de complejidad, se presenta en la Figura 2 un ciclo de vida de un proyecto tipo en el cual se pueden apreciar sus distintas fases.

**Figura 2.** Ciclo de vida de un proyecto



**Fuente:** Elaborado a partir del PMBOK Sexta Edición, PMI (2017, p. 548)

El PMI (2017) así mismo informa que el ciclo de vida normalmente presenta las siguientes características:

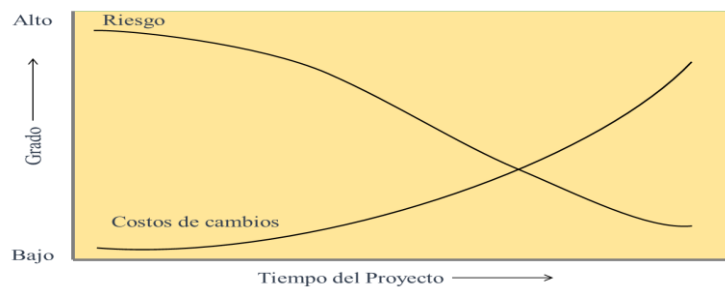
- Los costos y dotación del personal son mínimos al inicio del proyecto, alcanzan su cumbre según se desarrolla el trabajo y caen cuando el proyecto se acerca a su fase de cierre.
- Los riesgos son mayores en la etapa de inicio del proyecto, estos van descendiendo durante el ciclo de vida del proyecto.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- Los interesados pueden influir en las características finales del producto del proyecto es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto se acerca a su conclusión, por ende, es claro concluir que efectuar cambios será sustancialmente mayor cuando el proyecto está en concluyendo.

A razón de lo anteriormente expuesto, se presenta en la figura 3 el impacto de las variables en el tiempo durante el ciclo de vida de un proyecto.

**Figura 3.** Impacto de las variables en el tiempo



**Fuente:** Elaborado a partir del PMBOK Sexta Edición, PMI (2017, p. 549)

## 5.4. Oficina de Gerencia de Proyectos

### 5.4.1. Qué es una oficina de gerencia de proyectos

La oficina de gerencia de proyectos es “una competencia compartida diseñada para integrar la administración de proyectos dentro de la empresa, la cual, dándole la gobernabilidad apropiada, puede mejorar la comunicación, establecer un estándar para la administración de proyectos y ayudar a reducir efectos nocivos a causa del fracaso de proyectos de desarrollo en la productividad y efectividad empresarial” (Betancourt, Pinzón y Posada, 2014, p. 135)

El PMBOK sexta edición define a la oficina de gerencia de proyectos como “Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.” (PMI, 2017, p. 48)

En complemento a las definiciones anteriormente descritas, se define una oficina de gerencia de proyectos como “Una oficina de gestión de proyectos integra toda la información de los

proyectos estratégicos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos del negocio. La PMO constituye un vínculo natural entre los proyectos, programas y portafolios de la organización, independiente del tipo de oficina de gestión de proyectos.” (García, 2017)

#### **5.4.2. Roles, funciones y tipos de oficinas de gerencia de proyectos**

El PMI (2017) informa que dentro de las responsabilidades de que posee una oficina de gerencia de proyectos van desde el soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad propia de direccionar uno o más proyectos.

Existen diferentes tipos de estructuras de oficinas de gerencia de proyectos en las organizaciones, dependiendo del control que se le asigne para dirigir los proyectos de la compañía. Según el PMI (2017) existen, por ejemplo:

- **De apoyo:** Este tipo de oficina de gerencia de proyectos se desempeña como un rol consultivo para los proyectos dado que sirve para suministrar plantillas, capacitaciones, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos ya ejecutados. Esta oficina de gerencia de proyectos funciona como repositorio de proyectos y su grado de control es reducido.
- **De control:** Este tipo de oficina de gerencia de proyectos proporciona soporte y exige el cumplimiento de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios, y herramientas, de conformidad con los marcos de gobernanza. Este tipo de oficina de gerencia de proyectos ejerce un grado de control moderado.
- **Directiva:** Este tipo de oficina de gerencia de proyectos ejerce control a los proyectos siendo estos asumidos por ellos mismos su dirección. Esta oficina de gerencia de proyectos ejerce un grado de control elevado y los directores de proyectos son asignados por la oficina de gerencia de proyectos y rinden cuenta del avance de los proyectos a ella.

Las Oficinas de Gerencia de Proyectos se han convertido en organismos cada vez más importantes, dada la necesidad de aprovechar al máximo los recursos que posee la organización y maximizar el desempeño en los proyectos para lograr los objetivos propuestos, por esto, es importante seleccionar el tipo de Oficina de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

organización.

El PMI (2017) da claridad de que acciones inmediatas puede tomar una oficina de gerencia de proyectos durante el ciclo de vida de un proyecto para estar alineado con los objetivos estratégicos, así mismo, recalca que además de brindar apoyo a los directores de proyectos puede:

- Gestionar recursos compartidos de todos los proyectos dirigidos.
- Identificar y desarrollar una metodología y estándares para la dirección de proyectos para así mejorar sus prácticas.
- Ser orientador, capacitador y supervisor.
- Monitorear el cumplimiento de los procedimientos, políticas, estándares y procedimientos en la dirección de proyectos implementando auditorías a los proyectos desarrollados.
- Coordinar las respectivas comunicaciones entre los proyectos desarrollados.
- Gestionar toda la documentación compartida de los proyectos, así como sus plantillas, procedimientos y políticas implementadas.
- Realizar recomendaciones, transferir conocimientos, tomar medidas y de ser necesario poner fin a proyectos.

A razón de lo anteriormente expuesto, se presenta en la figura 4 el concepto de oficina de gestión de proyectos adaptado de Bernstein (2000):

**Figura 4.** Concepto de Oficina de Proyectos



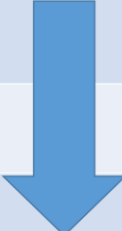


**Fuente:** Elaborado a partir de Bernstein, S. (2000)

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

En la figura anterior se observa como la Oficina de Gestión de Proyectos funciona como enlace de los niveles operativos con la alta gerencia de la organización, donde por un lado se consolida la información referente al progreso de la ejecución de los proyectos y, por el lado contrario, establece metodologías en base a los objetivos y estrategias planteadas por la organización.

William Casey y Wendi Peck en 2001 en su libro *Choosing the Right PMO Setup* 3 definen tres tipos de oficinas de gerencia de proyectos que se pueden apreciar en la figura 5 de acuerdo a las necesidades de las organizaciones y de acuerdo a su nivel de madurez en gerencia de proyectos.

**Figura 5.** Modelos de oficina de gerencia de proyectos

Foco para la oGP	Foco para la organización	Proyectos multifuncionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de acompañamiento de indicadores	Estación Meteorológica			
Control de Proyectos y gestión de conocimiento de GP	Torre de control			
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de Recursos			

**Fuente:** Elaborado a partir de Casey y Peck (2001)

Dada la clasificación de los proyectos como multifuncionales, grandes y funcionales, y medios y funcionales, se puede definir la oficina de gerencia de proyectos a implementar de acuerdo a los modelos mencionados anteriormente y enunciados así mismo por Chávez (2014):

- **Weather Station (Estación Meteorológica):** Este tipo de oficina de gerencia de proyectos no tiene influencia directa sobre los proyectos, lo que realiza es un seguimiento y comunica a los ejecutivos sobre la situación de los proyectos. Esta oficina de gerencia de proyectos alimenta una base de datos sobre las acciones, historia y lecciones aprendidas. Por otro lado, establece el método, registro y frecuencia de la obtención y actualización de la información. No tiene incidencia para la toma de decisiones en la resolución de problemas y es útil cuando existe desorden y lenguajes diferentes.
- **Control Tower (Torre de Control):** Este tipo de oficina de gerencia de proyectos establece los procesos de dirección de proyectos como guía para los gerentes de proyectos de la organización, brindando estándares para la gestión de los proyectos, adicionalmente

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

asesora en cómo usar e implementar los estándares asegurando que sean usados y que exista retroalimentación y mejora en los procesos. Requiere la autoridad para hacer cumplir las reglas.

- **Resource Pool (Pool de Recursos):** Este tipo de oficina de gerencia de proyectos dispone de un staff experto de recursos (jefes y gerentes de proyectos) que son asignados a los proyectos bajo la responsabilidad de garantizar que se ejecuten adecuadamente. Debe asegurar que la oficina de gerencia de proyectos sea reconocida como un staff o pool experto siendo la máxima autoridad en el direccionamiento de proyectos y así mismo debe existir un alto grado de control para que se desenvuelva correctamente.

Es importante mencionar que Hill (2004) describe un concepto más profundo de oficina de gerencia de proyectos como resultado de la globalización, puesto que las organizaciones se han visto en la necesidad de crear este tipo de oficinas para conseguir control, apoyo y supervisión de los proyectos, además de ayudar a los gerentes de proyectos en lo que se requiera funciona como un punto de mejoramiento continuo.

A razón de lo anteriormente expuesto, se presenta en la figura 6 los tipos oficinas de gerencia de proyectos descritos por Hill (2014) informando que el tipo de oficina de gerencia de proyectos a implementar depende de las características de la organización, los beneficios que se espera de ella y el nivel de madurez que posea esta misma en la gerencia de proyectos.

**Figura 6.** Tipos de oficina de gerencia de proyectos

		Soporte en el proceso		Madurez del Negocio	Alineación Estratégica
Supervisión del proyecto		Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Etapa 1	<b>PMO BÁSICA</b>	<b>PMO ESTANDAR</b>	<b>PMO AVANZADA</b>	<b>CENTRO DE EXCELENCIA</b>	
<b>OFICINA DE PROYECTOS</b>	Provee una metodología de gerencia de proyectos estándar y repetitiva para uso de todos los proyectos	Establece capacidades e infraestructura para apoyar y gobernar un ambiente cohesivo en proyectos	Aplica capacidades intesas y globales en gerencia de proyectos para alcanzar los objetivos del negocio	Gestionar mejora continua y colaboración entre departamentos para alcanzar las metas estratégicas del negocio	
Generar los entregables del proyecto según cronograma, con buen uso de recursos	* Múltiples proyectos	* Múltiples proyectos	* Múltiples proyectos	* Múltiples proyectos	
* 1 o más proyectos	* Múltiples gerentes de proyectos	* Múltiples gerentes de proyectos	* Múltiples gerentes de proyectos	* Múltiples gerentes de proyectos	
* 1 Gerente de proyecto	* Un gerente de programa	* Un gerente de programa	* Múltiples gerentes de programas	* Múltiples gerentes de programa	
	* Grupo con dedicación parcial para la PMO	* Grupo con dedicación parcial para la PMO	* Gerente de la PMO	* Gerente de la PMO	
			* Grupo con dedicación total para la PMO para funciones técnicas y de apoyo	* Grupo con dedicación total para la PMO para funciones técnicas	
				* Personal de apoyo a la PMO en toda la organización	

**Fuente:** Elaborado a partir de Hill (2014)

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Es importante recalcar que Chávez (2014) define las funciones de una oficina de gerencia de proyectos considerando el nivel de madurez de la organización en gerencia de proyectos, expectativas en la implementación de la misma y las restricciones que posea la organización en su campo de acción. Estas funciones se describen bajo los siguientes criterios:

- Estructura organizacional
  - ✓ Definir y desarrollar las estratégicas, políticas y métricas establecidas de la oficina de gerencia de proyectos.
  - ✓ Tener participación en el desarrollo y difusión del plan definido para la gestión del cambio.
  - ✓ Promover la implementación de la cultura organizacional orientada a la gerencia de proyectos de manera integral.
  - ✓ Reportar al comité el estado de todos los proyectos.
- Integración de recursos
  - ✓ A través de la gerencia de los recursos humanos impulsar los planes de desarrollo profesionales en la gerencia de proyectos.
  - ✓ Proponer planes de capacitaciones y definir competencias a la gerencia de recursos humanos para la gerencia de proyectos.
  - ✓ Proponer ante la gerencia de recursos humanos reconocimientos y recompensas a los gerentes de proyectos y personal involucrado en la gerencia de los proyectos.
- Alineamiento estratégico
  - ✓ Seguimiento a los proyectos que se están ejecutando informando al comité.
  - ✓ Seguimiento a las iniciativas de proyectos propuestos manteniendo informado al comité.
- Dirección de proyectos
  - ✓ Implementar, mejorar, desarrollar y gestionar la metodología en gerencia de proyectos que mejor se adapte a la organización.
  - ✓ Definir y realizar seguimiento a las métricas establecidas para realizar seguimiento y control de los proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- Soporte
  - ✓ Apoyar a los gerentes de proyectos en todo el ciclo de vida de los proyectos.
  - ✓ Implementar una base de datos con todos los documentos y lecciones aprendidas de los proyectos.
  - ✓ Seleccionar, promover y evaluar el uso de herramientas para la gerencia de proyectos.

### **5.4.3. Ventajas de la oficina de gerencia de proyectos**

Las oficinas de gerencia de proyectos pueden aportar al interior de la organización una serie de ventajas durante el ciclo de vida de los proyectos. A continuación, revisaremos cuáles son esas ventajas definidas por Alsina (2009):

- Uso efectivo de recursos, lo que permite aprovecharlos de manera apropiada para los proyectos.
- Prácticas de gerencia de proyectos estandarizadas, usando además metodologías, procesos, herramientas y disminuyendo el tiempo de aprendizaje.
- Permite establecer un punto central para realizar seguimiento y control de los proyectos, además permite realizar reportes para todos los niveles de la organización y que así mismo se tomen decisiones de manera rápida y efectiva.
- Permite comunicaciones centralizadas.
- El conocimiento en gestión de proyectos está centralizado en una sola entidad y esta misma distribuye a los planes que se requieran. El recopilar las lecciones aprendidas permite alimentar el sistema de conocimiento.
- Facilita gerenciar de manera eficaz el portafolio de proyectos de la organización.
- Aumenta la cantidad de proyectos exitosos.
- Reduce costos en el trasfondo de los proyectos, incrementando por consecuencia los beneficios a la organización.
- La oficina de gerencia de proyectos es uno de los ingredientes principales para alcanzar madurez en gerencia de proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Así mismo y en pro de complementar las ventajas anteriormente descritas, Sierra (2017) informa que las ventajas de la oficina de gerencia de proyectos en la organización son:

- El equipo que compone la oficina de gerencia de proyectos puede adquirir competencias y formación en gerencia de proyectos, lo que les permitirá ascender dentro de la organización.
- Permite un monitoreo constante de los objetivos del proyecto y revisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos, y así mismo implementar de acuerdo a sus resultados acciones de mejora en las áreas evaluadas.
- La oficina de gerencia de proyectos generará reportes sobre el desempeño de los proyectos, lo que le permitirá a la alta gerencia obtener información de una única fuente.
- Permite generar cronogramas con los objetivos, hitos y metas de todos los proyectos de la organización para su seguimiento y control.
- Realiza seguimiento de los costos asociados de los proyectos y realiza revisión de los ingresos y rentabilidad de los mismos.
- Con las lecciones aprendidas generadas se permite recolectar información para mejorar las prácticas en gerencia de proyectos y que así mismo la eficiencia de los futuros proyectos aumente para el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

### **5.5. Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos**

En la gestión de proyectos, una variable muy importante a tener en cuenta es la cultura organizacional, debido a esto debemos tener claro que cultura organizacional “es vista como el aprendizaje colectivo o compartido de un grupo y esto viene a influir en la manera en que responde ante diferentes situaciones. La cultura de la organización es el aspecto organizacional más importante en un momento dado y el más difícil de modificar, puesto que tiene que ver con las personas en las organizaciones, y con sus valores.” (Torres Z. y Torres H., 2014, p. 368)

Así mismo, encontramos la siguiente definición de cultura organizacional como “reglas no escritas de comportamiento o normas que se utilizan para dar forma y guiar el comportamiento, que son compartidas por un subconjunto de miembros de la organización y que se les enseña a todos los nuevos miembros de la empresa.” (Pinto, 2014, p. 60)

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Así como el significado de una palabra puede variar en las diferentes regiones del planeta, o un gesto corporal puede ser interpretado de diferentes maneras, la cultura organizacional debe ser entendida por los líderes de los proyectos como la traducción a un mismo idioma, ya que serán los encargados de engranar estas diferencias culturales y llevarlas a apuntar a un mismo fin, por esto Pinto (2014) menciona que hay elementos importantes que deben examinarse a más detalle como:

- **No escrita:** Normas culturales que guían el comportamiento de cada miembro de la organización, pero en la gran mayoría de ocasiones no se encuentran formalizadas, pero es ampliamente aceptada y se comprende el funcionar de esta conducta.
- **Normas de conducta:** Son conductas grupales que solemos llamar ritmos de trabajo, y en caso de no lograr acoplarse a esos ritmos de trabajo algún miembro del equipo podrá aconsejar alguna mejora para llegar al nivel aceptable.
- **En poder de algún subconjunto de la organización:** Son partes de la organización que, por su naturaleza, no encajan en los estándares de comportamiento corporativo, lo cual los pone en un lugar distinto o fuera de lo convencional según lo estipulado en la organización, generando un nivel diferenciador en su ambiente de trabajo o subculturas que operan en diferentes lugares o diferentes niveles.
- **Enseñanza a todos los miembros nuevos:** En las organizaciones las normas de conducta como se mencionaba anteriormente en su gran mayoría no están formalizadas, pero existen organizaciones que generan un adoctrinamiento oficial a los nuevos miembros para asegurarse del entiendo de la cultura organizacional y así encarrilar estos a los intereses corporativos.

A partir de lo anteriormente expuesto, se realiza la siguiente pregunta ¿cuáles son las implicaciones de la cultura organizacional en el proceso de gerencia de proyectos? Para dar respuesta a esto Pinto (2014) informa que existen al menos 4 maneras en que puede afectar la cultura el proceso de gerencia de proyectos y son las siguientes:

- Interacción entre departamentos en la búsqueda de las metas del proyecto.
- El compromiso de equipo de trabajo con los objetivos del proyecto.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- La planeación de los proyectos de la organización, así como la forma en que se asignan los recursos y se estima el trabajo de los proyectos.
- Afecta como los gerentes de proyectos evalúan el desempeño de su equipo de trabajo destinado para cada uno de los proyectos.

Es importante concluir que la sí la organización desea orientar la cultura organizacional a los objetivos estratégicos es necesario que:

La gestión de proyectos dentro de la organización es generadora de un cambio que, como todo cambio, en su génesis inspira inseguridad e incertidumbre si no se planifica ni se comunica a la organización el porqué de dicho cambio y qué beneficios traerá. Es fundamental concientizar al personal de que para cambiar es necesario contar con una visión de negocio clara y una coordinación interna de elementos que buscan sinergia, que hacen énfasis en la mezcla de las capacidades organizaciones aquí presentadas para disponerlas en favor del cambio. (Álvarez, 2016, p. 362)

Según lo expuesto anteriormente, es necesario que uno de los pilares del cambio este encaminado a darle prioridad a la comunicación entre el equipo de trabajo y esto así mismo permite lograr una sinergia y afianzar la cultura organizacional en cada miembro del equipo de trabajo de los proyectos.

Es importante recalcar que Ariza (2017b) informa en su tesis doctoral que la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos está abordada como un marco de valores, normas y creencias colectivas que se manifiestan en actitudes y comportamientos explícitos en el desarrollo de proyectos de la organización, influenciando además la efectividad en su gestión.

Este modelo de cultura organizacional en el ámbito de proyectos es una herramienta de diagnóstico que mide componentes de la cultura organizacional e identifica aspectos culturales que podrían intervenir para aumentar la efectividad en la gestión de proyectos. En la figura 7 podemos apreciar 8 categorías culturales agrupadas en 4 dimensiones, que permiten medir características culturales en el ámbito de proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**Figura 7.** Modelo de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos



**Fuente:** Elaborado a partir de Ariza (2017b).

Ariza (2017b) informa que:

1. Dimensión No 1. Gobernabilidad cultural en el ámbito de los proyectos: Grado en el que la organización define directrices de comportamiento en su equipo de trabajo frente a los proyectos ejecutados. Esta dimensión se descompone en 2 categorías:
  - a. Alineación estratégica de los proyectos: Grado en el que las personas de la organización consideran que los proyectos que se están ejecutando son el medio para lograr la estrategia definida.
  - b. Entendimiento en el ámbito de los proyectos: Comprensión que tienen los integrantes de la organización respecto a los aspectos asociados al desarrollo de los proyectos, cuya ejecución depende de actitudes y comportamientos diferentes para realizar el trabajo diario.
2. Dimensión No 2. Aprendizaje en el ámbito de los proyectos: Grado en el que la organización promueve el aprendizaje durante la ejecución de los proyectos considerando este aprendizaje un activo propio. Esta dimensión se descompone en 2 categorías:

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- a. Valoración del conocimiento asociado a los proyectos: Grado en el que la organización sabe de la importancia del conocimiento requerido, generado, aplicado o ajustado para el desarrollo de los proyectos.
  - b. Adopción de prácticas de gestión de proyectos: Grado en el que los integrantes de la organización han tomado las herramientas de dirección de proyectos y las han convertido en su forma habitual de trabajar para desarrollar proyectos.
3. Dimensión No 3. Integración organizacional: Esfuerzo de la organización para construir equipos de trabajo idóneos para el desarrollo de los proyectos que permitan lograr los resultados esperados. Esta dimensión se descompone en 2 categorías:
- a. Empoderamiento: Grado en el que la organización provee a los *stakeholders* con capacidades y herramientas para el desarrollo de los proyectos.
  - b. Cohesión entre los *stakeholders* de los proyectos: Capacidad para trabajar juntos y compartir recursos para lograr el éxito de los proyectos.
4. Dimensión No 4. Relacionamiento entre *stakeholders*: Voluntad de la organización para afianzar una sinergia entre los *stakeholders* que permita superar obstáculos que se presenten a la hora de desarrollar los proyectos. Esta dimensión se descompone en 2 categorías:
- a. Consideración de los *stakeholders* de los proyectos: Grado en el que la organización promueve a que los *stakeholders* sean tenidos en cuenta para el desarrollo de las tareas, resultados esperados y los criterios de un proyecto exitoso.
  - b. Adaptación para la solución de los problemas: Actitud para resolver obstáculos que impidan el logro de los resultados propuestos y la toma de acciones para conseguir los objetivos.

## 5.6. Efectividad de la gestión de los proyectos

En primera instancia es indispensable conocer el significado y las diferencias entre los términos efectividad, desempeño y éxito, por lo tanto, efectividad alude a “la capacidad de conseguir el resultado que se busca.” (Pérez y Gardey, 2017), por otro lado, el desempeño se define como “acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.” (Pérez, 2017) y por último éxito obedece a “con origen en el término latino *exitus* (“salida”),

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

el concepto se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento.” (Pérez y Gardey, 2008). Una vez entendida los términos efectividad, desempeño y éxito se puede percibir que tienen algo en común y es que apuntan todas hacia el efecto o resultado de una acción, por esto “La efectividad en los proyectos ha sido relacionada con los términos de éxito y de desempeño, sin hacer ninguna diferenciación (Belout, 1998, citado por Ariza, 2017, p. 77).

Una vez aclarada las diferencias de los términos y la conclusión obtenida de poder fusionar la terminología a un mismo significado, se parte de que la efectividad debe ser cuantificable y así mismo medible por indicadores de rendimiento, ejemplo de esto el KPI (indicadores claves de desempeño). Para lograr estos tipos de medición se plantean para los proyectos unos objetivos específicos con su respectivo indicador de medición desde sus inicios, de esta manera durante el inicio, ejecución, monitoreo y control, y hasta su cierre podrá tener control y monitorear la efectividad que cada indicador esté llevando con un estricto control sobre cambios de gran impacto que puedan afectar el desarrollo del proyecto y así mitigar sus efectos.

Es importante recalcar que Ariza (2017) informa que la efectividad de los proyectos se pueden medir en 9 criterios agrupados en 3 categorías, como se puede apreciar en la figura 8.

**Figura 8.** Efectividad de la gestión de los proyectos



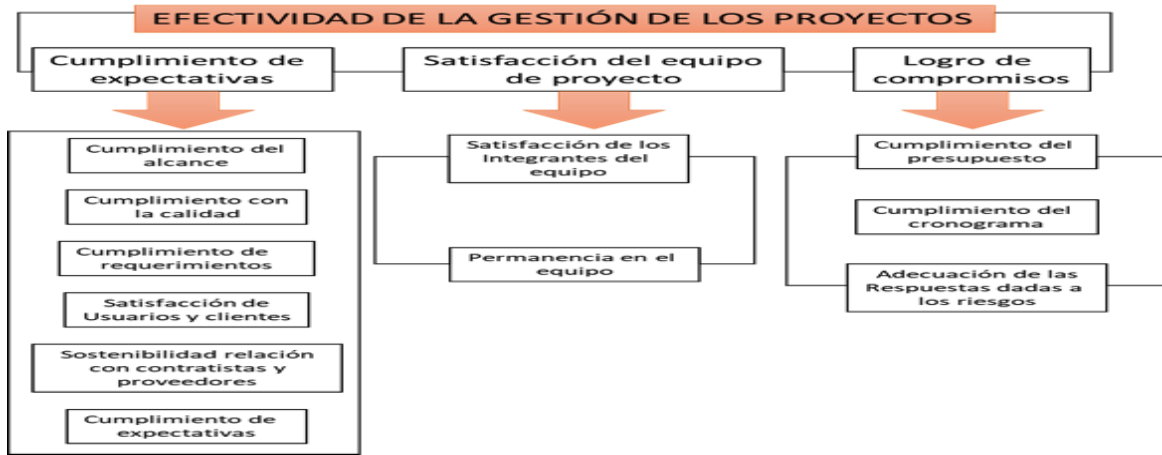
**Fuente:** Elaborado a partir de Ariza (2017, p.78).

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Ariza (2017) informa que en el aspecto Organización para realizar medición de efectividad de los proyectos, se incluyen los criterios del nivel ejecutivo que son la participación de los jefes en las actividades requeridas para la administración de los proyectos y la asignación de los recursos y tiempo. También en esta categoría relaciona el uso de los proyectos para el logro de la estrategia organizacional como el vínculo entre la estrategia organizacional y los objetivos de los proyectos usando métricas que den resultados asociados a la efectividad organizacional. En la Disciplina de Gestión de Proyectos están incluidos criterios como la existencia de procesos, herramientas y sistemas de gestión, también el liderazgo pero no solamente como habilidad sino como el compromiso de la organización con la gestión de proyectos. Están también incluidos dentro de esta categoría la asignación de los recursos humanos que cumplan con las competencias a nivel de conocimiento y experiencia, y por último se encuentra la integración de los *Stakeholders* a los proyectos. Así mismo, la tercera categoría Resultados de los Proyectos ha sido medido en 3 criterios, la primera responde al cumplimiento de los objetivos de los proyectos en cuanto tiempo, costo, calidad y alcance, la segunda a la satisfacción de los *Stakeholders* en cuanto al cumplimiento de sus requerimientos y la tercera a los beneficios asociados a la estrategia.

Resulta oportuno mencionar que Ariza (2017) informa que la efectividad de la gestión de los proyectos bajo la perspectiva de los *Stakeholder* se puede medir en 11 indicadores de gestión agrupados en 3 dimensionamientos como se puede apreciar en la figura 9.

**Figura 9.** Efectividad de la gestión de los proyectos



**Fuente:** Elaborado a partir de Ariza (2017, p.83).

Realizadas las consideraciones anteriores, es necesario resaltar la importancia de definir métricas a los objetivos y metas, para lograr llevar un control y monitoreo a los proyectos. De esta manera llegar a los niveles de éxito esperados por las organizaciones, por lo tanto hay que tener en cuenta que “Algunos estudios muestran que es imposible generar una lista universal de criterios, puesto que varían de un proyecto a otro (Jha & Iyer, 2007; Marques et al., 2010), y otros como Van Der Westhuizen & Fitzgerald (2005) proponen por ejemplo, incluir nuevas dimensiones de las ya tradicionales, como calidad del proceso de gestión y satisfacción de las expectativas de los interesados, para tener una visión más completa del proyecto. En consecuencia, los factores críticos de éxito son reconocidos como un elemento clave para conseguir las metas del proyecto (Meng, Zhao, & Shen, 2011), y aparecen como uno de los aspectos esenciales por analizar” (Diez, Pérez, Gimena y Montes, 2012, p. 64).

## **5.7. Madurez de la gestión de los proyectos a nivel organizacional**

### **5.7.1. Definición**

Entiéndase madurez organizacional como “capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con su estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estadios superiores de madurez” (Solarte y Sánchez, 2014, p. 6)

Así mismo, madurez organizacional es definida como la “capacidad que adquiere la organización de producir éxitos repetidos en la administración de proyectos.” (Castellanos, Gallego, Delgado y Merchán, 2004)

Es importante definir que es un modelo de madurez, entiéndase por “conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permiten identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua.” (Claros, 2012)

Para complementar la definición anteriormente descrita, Pérez y Rodríguez (2014) afirma que un modelo de madurez es un mapa que guía a la implementación de buenas prácticas, definiendo un punto de partida. Así mismo, describe cual debe ser el camino evolutivo para los procesos inconsistentes hasta lo más robustos y maduros de la organización, además permite evaluar el estado de la organización, definir estrategias de mejora para lograr los objetivos previstos y percibir las áreas en que la organización debe enfocarse para mejorar.

### 5.7.2. Tipos de modelos de madurez

El nivel de madurez de una organización puede ser medido mediante los modelos de madurez que existen actualmente. Gil, Ojeda y Rodríguez (2016) informan que entre los modelos de madurez que existen actualmente podemos encontrar una lista de más de 30 de ellos, sin embargo, para el desarrollo de este trabajo emplearemos los más utilizados dentro del país, los cuales se presentan en la tabla 5.

**Tabla 5.** Modelos de madurez

No	MODELO DE MADUREZ		AUTOR	ORIGEN
1	OPM3	The Organizational Project Management Maturity Model	PMI	EE.UU
2	PMMM	Project Management Maturity Model	Harold Kerzner	EE.UU

**Fuente:** Elaboración propia.

### OPM3

El PMI (2013) establece en su libro *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation Third Edition* el Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos OPM3, y en este se proporciona un medio para que las organizaciones puedan medir su madurez en la gestión organizacional de proyectos en forma alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

OPM3 se basa en 3 elementos claves: el conocimiento, la evaluación y la mejora continua. Este modelo es aplicable a cualquier tipo de organización e incluso se puede aplicar a unidades de

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

negocios de manera individual. En la figura 10 se plantean los elementos principales de lo que se compone el modelo de madurez OPM3.

**Figura 10.** Elementos Principales del OPM3



**Fuente:** Elaborado a partir de OPM3, 3ra edición, PMI (2013)

En el “Conocimiento” presenta el estándar y la teoría de este describiendo la gestión de proyectos y la madurez en gestión de proyectos, explicando por qué son importantes. En la “Evaluación” presenta la herramienta para medir la madurez mostrando los procesos en los cuales cualquier organización puede usar para autoevaluar su nivel de madurez. En “Mejora” proporciona una ayuda para que la organización pase de su estado actual a un grado de madurez superior, definiendo un plan de mejora y un adecuado proceso para implementarlo.

### Ciclo OPM3

Una vez entendido los 3 elementos básicos (conocimiento, evaluación y mejora) para la aplicación del OPM3 en cualquier organización, es indispensable definir el plan de aplicación del estándar, por ende, en la figura 11 se define los 5 pasos para establecer el ciclo del OPM3.

**Figura 11.** Ciclo OPM3



**Fuente:** Elaborado a partir de OPM3, 3ra edición, PMI (2013)

Como se puede apreciar en la figura anterior, se entrelazan los elementos básicos con el ciclo de aplicación del estándar, por lo anterior, es indispensable conocer que el ciclo no es estático y no obedece a una sola intervención ya que el mismo se puede implementar las veces que sea necesaria hasta que la organización obtenga la madurez y resultados esperados, por lo anterior, se definen los pasos del ciclo del OPM3 para su implementación:

1. Prepararse para la evaluación inicial.
2. Realizar evaluación.
3. Planificar mejoras para evolucionar en el nivel de madurez.
4. Implementación del plan de mejoras
5. Repetición de los anteriores pasos en un ciclo de mejoramiento continuo.

### **Beneficios del OPM3**

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Gil, Ojeda y Rodríguez (2016) afirman que estos son algunos de los beneficios que se pueden obtener al aplicar la iniciativa OPM3:

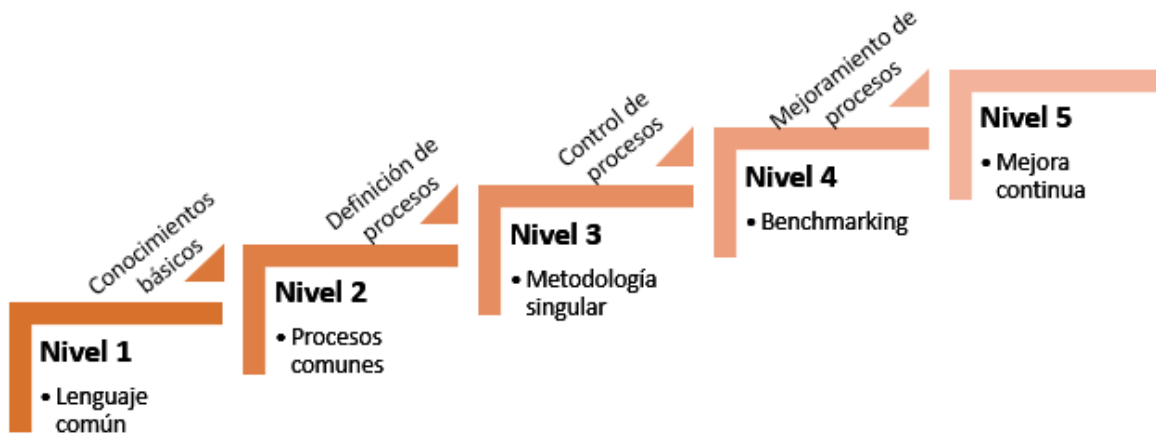
- Fortalece una relación entre la planificación y la ejecución.
- Mayor participación en el mercado.
- Identifica las capacidades de las mejores prácticas y las dependencias entre ellas.
- Identifica las mejores prácticas que apoyan la estrategia organizacional.
- Reducción de costos y presupuestos.
- Incremento en la productividad y la competencia.
- Establece una base para implementar mejoras en la madurez de la gestión de proyectos.
- Mejora la satisfacción de los clientes.

## **PMMM**

Kerzner (2001) en su libro *STRATEGIC PLANNING for Project Management Using a PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL* establece el Modelo de Madurez para la Gestión de Proyectos PMMM, y este se basa en que, aunque la mayoría de empresas buscan obtener madurez, eficacia y excelencia en sus proyectos, la mayoría no ejecuta una planeación estratégica, por lo tanto repercute en que las empresas o organizaciones tarden más tiempo de lo planeado en alcanzar los resultados esperados.

Las bases para lograr la excelencia en la gestión de proyectos son descritas por Harol Kerzner en su modelo de madurez PMMM, este modelo a su vez cuenta con 5 niveles como se ilustra en la figura 12 para alcanzar la madurez en los proyectos. Estos niveles representan un grado diferente de madurez y este a su vez es ascendente respecto al anterior. La siguiente ilustración presenta el modelo de madurez propuesto y llamado PMMM por Kerzner (2001).

**Figura 12.** Modelo de Madurez PMMM



**Fuente:** Elaborado a partir de Kerzner (2001).

### **Nivel 1. Lenguaje Común**

En este nivel la organización acepta y reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad que tiene entender los conocimientos básicos sobre gestión, acompañado de su terminología correspondiente.

### **Nivel 2. Procesos Comunes.**

En este nivel la organización reconoce y determina cuales son los procesos que necesitan ser definidos y desarrollados ya que el éxito de un proyecto se puede repetir en otro. En este nivel se percibe lo importante que es la aplicación y ayuda que dan los principios de gestión de proyectos como otra metodología de la organización.

### **Nivel 3. Metodología Singular.**

En este nivel la organización reconoce que se deben combinar todas las metodologías dentro de una sola cuyo epicentro es la gestión de proyectos.

### **Nivel 4. Benchmarking.**

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

En este nivel la compañía reconoce que la mejora de los procesos de benchmarking es necesaria para mantener competitividad en la industria. La compañía decide qué aspectos evaluará y a que empresas líderes en el mercado, similares a ella evaluará para poder realizar la respectiva comparación.

El benchmarking se realiza mediante 2 enfoques de mejora que son los procesos cualitativos y cuantitativos.

### Nivel 5. Mejora Continua.

En este nivel la compañía evalúa la información obtenida en el nivel 4 y con la misma decide si las lecciones obtenidas ayudarán o no a mejorar la metodología.

### OPM3 Vs PMMM

A continuación, en la tabla 6 se presenta un cuadro comparativo entre los modelos de madurez OPM3 y PMMM, esto con el fin de definir dentro de la investigación el mejor modelo a implementar que se adecua a la organización.

**Tabla 6.** OPM3 vs PMMM

No	CRITERIOS	OPM3	PMMM
1	Nacionalidad	EE. UU.	EE. UU.
2	Última Versión	2013	2005
3	Versiones/No. Versiones	Si/3	Si/2
4	Certificaciones	Si	No
5	Niveles de Madurez	1. Estandarizado 2. Medido 3. Controlado 4. Mejora Continua	1. Lenguaje Común 2. Procesos Comunes 3. Metodología Única 4. Evaluación Comparativa 5. Mejoramiento Continuo
6	Áreas (proyecto, programa, portafolio)	Proyecto, Programa y Portafolio	Proyecto

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

7	Tipo de Organizaciones	Todo Tipo	Todo Tipo
8	Ofrecen Servicios de Consultoría	Si	Si

**Fuente:** Elaborado a partir de Castellanos, Gallego, Delgado y Merchán (2014).

De acuerdo al cuadro comparativo anteriormente expuesto se tomó la decisión de implementar el modelo de madurez OPM3 ya que es el único que trabaja y describe las mejores prácticas para la gestión de proyectos, programas y portafolio, la cual se enfoca en gran medida al contexto de empresas de servicios como lo es el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), mientras que el PMMM se enfocan en la gestión de proyectos únicamente y a determinadas industrias.

## 6. MARCO CONTEXTUAL

### 6.1. Sector económico al cual pertenece la organización

En la página web de CGR DOÑA JUANA Marca CERO (2017) informa que es un consorcio que desde el 2010 se ha centrado en la Administración, Operación y Mantenimiento del Relleno Doña Juana recibiendo cerca de 6.300 toneladas diarias de residuos sólidos proveniente de las poblaciones de Bogotá D.C, Cáqueza, Choachí, Fosca, Une, Ubaque y Gutiérrez.

### 6.2. Organización

#### 6.2.1. Misión

“Prestar eficazmente los servicios de:

- Disposición final de residuos sólidos ordinarios y de residuos hospitalarios inertes desactivados.
- Tratamiento de lixiviados generados.
- Aprovechamiento de residuos.” (Espinosa, Aparicio y Vega, 2018, p. 1)

#### 6.2.2. Visión

“En 2021 ser reconocidos a nivel nacional como el mejor modelo de gestión aplicado en el gerenciamiento técnico de los residuos que ingresan al relleno sanitario Doña Juana, con una

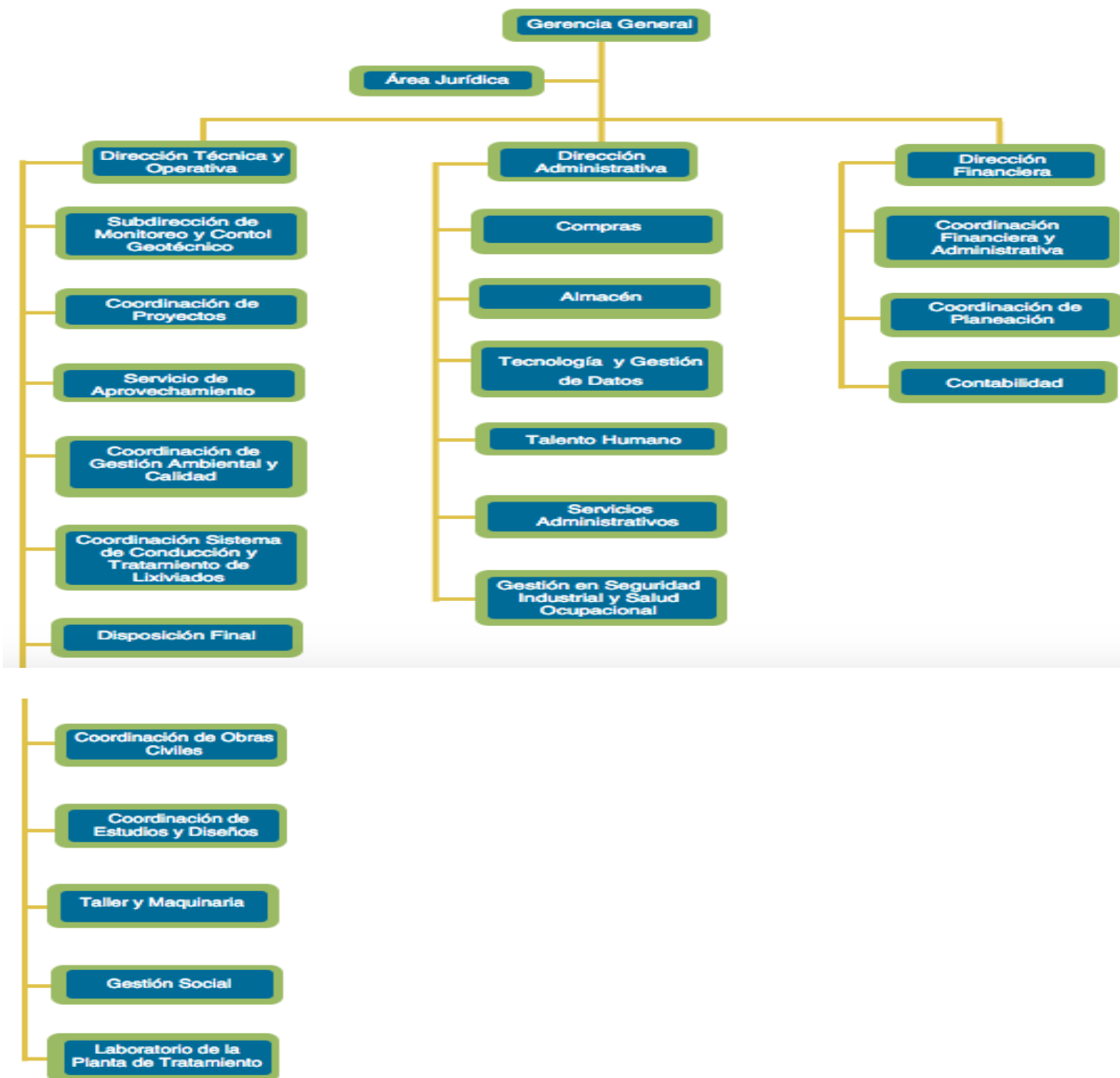
Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

excelente imagen por parte de la comunidad a la que servimos con tenacidad y pasión.” (Espinoza, Aparicio, y Vega, 2018, p. 2)

### 6.2.3. Organigrama

En la figura 13 se presenta la estructura organizacional con la que cuenta el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ).

Figura 13. Organigrama empresarial



Fuente: CGR Doña Juana, Marca CERO (2017)

#### 6.2.4. Stakeholders de la Organización

En la tabla 7 se puede encontrar los *Stakeholders* identificados por la organización y organizados bajo su grupo de interés.

**Tabla 7.** *Stakeholders*

No	ENTIDAD	GRUPO DE INTERES
1	UAESP	Principales grupos de interés
2	RBL	Mantener informado
3	INTERVENTORIA	Principales grupos de interés
4	BIOGAS	Mínimo esfuerzo
5	SSPD	Principales grupos de interés
6	SDS (SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD)	Mantener satisfechos
7	ANLA	Principales grupos de interés
8	CONTRALORIA	Mantener informado
9	PERSONERIA	Mantener informado
10	PROCURADURIA	Mantener informado
11	ALCALDIA	Mantener informado
12	ACCIONISTAS	Mantener satisfechos
13	COMUNIDAD	Principales grupos de interés
14	EMPLEADOS	Mantener satisfechos
15	PROVEEDORES	Mantener satisfechos
16	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Mantener informado
17	DIAN	Mantener informado
18	DANE	Mínimo esfuerzo
19	RED DISTRITAL DE EMERGENCIAS	Mínimo esfuerzo
20	SINDICATO	Mantener informado
21	MINTRABAJO	Mantener informado
22	MINAMBIENTE	Mantener informado
23	CAR	Principales grupos de interés
24	CRA	Mantener satisfechos

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

25	ACUEDUCTO	Mínimo esfuerzo
26	MINVIVIENDA	Mantener informado
27	ENTIDADES JUDICIALES	Mínimo esfuerzo
28	CREDICORPFIDUCIARIA	Mínimo esfuerzo
29	EPISA (ENTE PROCESADOR DE INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE ASEO)	Mínimo esfuerzo
30	SDH (SECRETARIA DISTRITAL DE HABITAT)	Mantener informado
31	SDA (SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE)	Mantener informado
32	ENTIDADES FINANCIERAS	Mínimo esfuerzo
33	IDEAM	Mínimo esfuerzo
34	ENTE CERTIFICADOR	Mínimo esfuerzo
35	CUT (CENTRAL UNITARIA DE TRABAJADORES)	Mínimo esfuerzo

**Fuente:** Informe DC-GE-03 PRIORIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS, CGR Doña Juana (2018).

### 6.2.5. Productos y Servicios

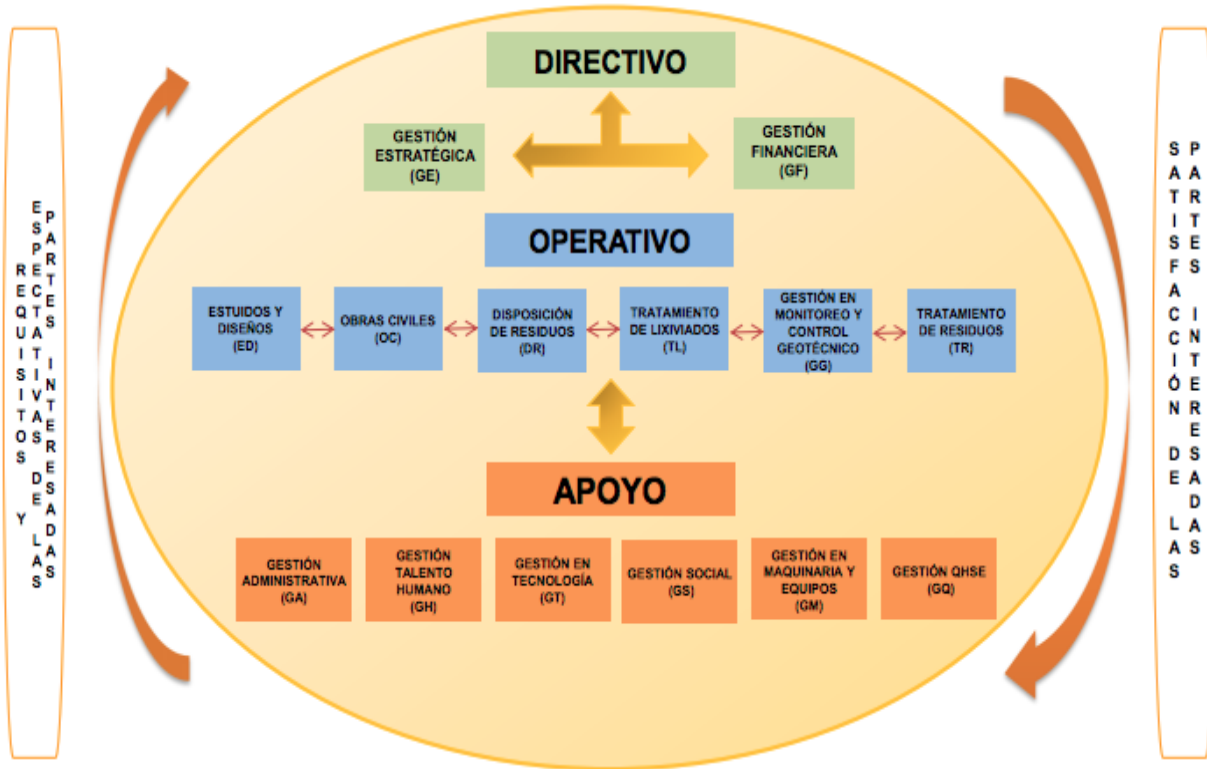
- “Disposición final de residuos sólidos ordinarios y de residuos hospitalarios inertes desactivados.
- Tratamiento de lixiviados generados.
- Aprovechamiento de residuos.” (Espinosa, Aparicio y Vega, 2018, p. 1)

### 6.2.6. Mapa de procesos

En la figura 14 se presenta el mapa de procesos con el cual cuenta el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ) representando de manera gráfica los procesos que están presentes en la organización y mostrando su relación entre ellos y las relaciones con el exterior.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Figura 14. Mapa de procesos RSDJ



Fuente: Informe DC-GE-01 MAPA DE PROCESOS, CGR Doña Juana (2018).

### 6.2.7. Gestión de proyectos en la organización

En la tabla 8 se puede encontrar los proyectos que se están desarrollando y ejecutando por cada área de la organización según lo informa la página web CGR DOÑA JUANA Marca CERO (2017).

Tabla 8. Proyectos por área

No	ÁREA	PROYECTO
1	Gestión Social	Programa de proyección poblacional para el área de influencia del relleno sanitario Doña Juana
		Programa de información a la comunidad y organizaciones.
		Programa de generación de empleo y cualificación de la mano de obra.
		Programa de educación en salud y medio ambiente dirigido a la comunidad.
		Encuentro con adultos mayores.
		Encuentros infantiles.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

		Grupos FAMI.
		Encuentro de mujeres.
		Encuentro de jóvenes.
		Encuentro de madres gestantes.
		Taller de maternidad y paternidad responsable.
		Vigías ambientales.
		Jornadas de salud.
		Monitoreo de acueductos veredales.
		Jornadas de vacunación, esterilización canina y felina.
		Apoyo técnico, asesoría, seguimiento, capacitación, implementación y creación de microempresas.
		Casa comunal (restaurante comunitario).
		Mi dulce Terruño.
		Donaciones CGR – CJ.
		2
Prevención de accidentes y enfermedades laborales.		
Control de situaciones de riesgo.		
Capacitación y formación del personal en actividades de alto riesgo.		
Seguridad vial.		
3	Manejo de Lixiviados	Exámenes médicos y vacunación.
		Sistema de conducción y tratamiento de lixiviados CGR – DJ.
4	Mantenimiento	Adquisición de nueva maquinaria y equipo.
5	Aprovechamiento	Disgregación mecánica – Separación y clasificación manual.
		Post limpieza del agregado reciclado.
6	Gestión Ambiental	Vector de control mosca.
		Vector de control roedor.
		Control vector canino.
		Mantenimiento de siembras RSDJ.
		Monitoreo de aves presentes en el relleno sanitario Doña Juana.
7	Obras Civil	Adecuación y construcción de infraestructura.
		Mantenimiento de vías operativas y bermas.
		Construcción mantenimiento de estructuras de manejo de aguas lluvias.
		Adecuaciones locativas en campamentos y taller.
		Mantenimiento al cerramiento perimetral.
8	Disposición Final	Operación y mantenimiento del frente de descarga de residuos.
		Instalación de cobertura temporal (Arcilla, Mantos y Polietileno).
		Compactación de residuos y pruebas de densidad.
		Indicadores de gestión y operación.
9	Geotecnia	Reposición de instrumentación geotécnica.
		Estabilización del dique 6 en la zona VII.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

		Construcción de 1.005 anclajes activos de 35 m de longitud cada uno y 2 pantallas de concreto reforzado.
		Estabilización de talud de la vía principal.
10	Estudios y Diseños	Diseños de zonas de disposición.

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante enunciar que en reunión realizada con colaboradores de la compañía fue informado que la junta directiva es la encargada de establecer las iniciativas de los proyectos, los cuales son delegados a cada una de las áreas encargadas, esto con el fin de que los jefes de área estructuren los proyectos definiendo alcance real, presupuesto, tiempo, calidad y recursos. Cuando el proyecto esté estructurado, la junta directiva es la encargada de aprobar la planeación desarrollada y la misma es presentada ante el cliente quien es el encargado de dar visto bueno a su implementación, una vez esté aprobado el proyecto la junta directiva informa al jefe de área el arranque del proyecto y estos mismos serán encargados de llevar el proyecto hasta su culminación dando así reportes semanales, quincenales o mensuales según se establezca. Es de aclarar que no solamente las iniciativas de los proyectos nacen desde la junta directiva ya que cada una de las áreas presenta necesidades para mejorar su funcionamiento y son los encargados de presentar la iniciativa ante la junta directiva para recibir aval y estructurar el proyecto y que el mismo siga el proceso anteriormente descrito.

La gestión de proyectos por parte de cada jefe, comienza después de ser aprobado el proyecto por la junta directiva, el jefe de área debe comenzar a ejecutar el cronograma que presentó en la sustentación del proyecto, de esta manera el flujo de caja del proyecto comienza a ser administrado por el área financiera, asignando los recursos económicos aprobados por la junta directiva, adicional debe comenzar el apoyo por parte de talento humano para la asignación de los recursos humanos necesarios en su proyecto, por parte del área jurídica inicia la verificación y seguimiento de los permisos legales y normativos para el inicio de actividades del proyecto. Durante la ejecución del proyecto se pueden presentar inconvenientes que atrasen el cronograma y aumente los costos del proyecto los cuales deben ser justificados ante la junta directiva para lograr los recursos adicionales necesarios. Finalmente, el proyecto se da por terminado cuando cumple con los entregables definidos en las actas de inicio y propuestas técnicas, para cerrar formalmente ante

el cliente y la interventoría se realizan comités de cierre y actas de entrega, demostrando el cumplimiento de los entregables del proyecto y siguiendo todos los lineamientos dados por QSHE.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo del trabajo se empleó una investigación de campo y documental, cuyo fin obedece a la obtención de la información necesaria para cumplir con los objetivos específicos ya definidos.

Se define como investigación documental al “análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas, o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.” (Bernal, 2010, p. 111)

Se define además la investigación de campo como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (Arias, 1999, p. 21), esto con el fin de que apoyada con la investigación documental permita dar cumplimiento a la investigación que los objetivos específicos determina.

### **7.1. Fuentes de la información**

Las fuentes de información se definen como los “instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información” (Muñoz, 2011)

#### **7.1.1. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias según Losantos (2011) son aquellas que contienen información nueva y de primera mano.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron utilizadas las fuentes de información primarias para la aplicación de encuestas y su respectivo análisis. Estas encuestas fueron desarrolladas por algunos miembros seleccionados de la organización CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ) que se encuentran directamente involucrados en la planeación y ejecución de los proyectos.

### **7.1.2. Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias Losantos (2011) son aquellas que tienen como fin indicar que fuente o documento nos puede proporcionar la información que estamos solicitando.

Como fuente secundaria de información para el desarrollo del trabajo se empleó el PMBOK Sexta Edición (PMI, 2017), investigaciones sobre tipo y funciones de una oficina de gerencia de proyectos, modelos de madurez, libros, trabajos de grado, sitios Web y registros en medios físicos y magnéticos creados por CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ), y demás.

### **7.2. Tipo de investigación**

En el presente trabajo se define que es una investigación de tipo mixto, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2017) es la que implica combinar herramientas tanto cuantitativas como cualitativas con el fin de obtener la información requerida para realizar el diagnóstico y la correspondiente propuesta planteada. Este es un estudio descriptivo y correlacional.

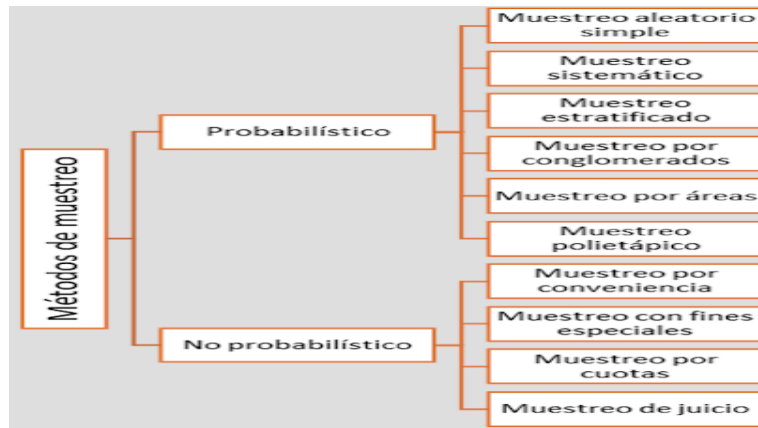
### **7.3. Estrategia de Investigación para el Objetivo Específico No. 1**

Para desarrollar una adecuada estrategia de investigación y enfocarnos en las necesidades de la organización se debe *diagnosticar el estado actual de la organización en las prácticas de gestión de proyectos*.

#### **7.3.1. Método de muestreo No 1**

Existen diversos métodos de muestreo, los más usados según Bernal (2010) son los métodos probabilísticos y no probabilísticos. En la figura 14 se registran los métodos de muestreo más comunes y utilizados en los procesos para estimar el tamaño de la muestra de una población determinada en la investigación científica.

**Figura 14.** Métodos de muestreo



**Fuente:** Elaborado a partir de Bernal (2010, p.162).

Se implementó como método de muestreo para la investigación, el método de muestreo no probabilístico conocido como muestreo por conveniencia, ya que según Ochoa (2015) es una técnica comúnmente usada que consiste en la selección de individuos que están fácilmente disponibles y no porque hayan sido seleccionados por criterio estadístico para la investigación.

Las encuestas se realizaron a la Coordinadora de Planeación y Control, Residente Ambiental, Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento, Subdirector de Monitoreo y Control Geotécnico, y a la Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados, para un total de 5 personas. Las personas a las que se le aplicaron las encuestas tienen entre sus responsabilidades la dirección de los proyectos en sus fases de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre. En los perfiles de cargo de los involucrados se evidencia la experiencia en gestión de proyectos:

- Coordinadora de Planeación y control: Cuenta con 9 años de experiencia general y 2 años de experiencia en la compañía, las principales funciones que desempeña son:
  - Diseñar el plan estratégico de la compañía para la aprobación por parte de la junta directiva.
  - Seguimiento y control a la planeación estratégica de la compañía.
  - Control del cronograma en los proyectos de mayor impacto para la compañía.
  - Seguimiento y acompañamiento a los requerimientos de los entes de control.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- Seguimiento y control de recursos para los proyectos de mayor impacto para la compañía.
  - Seguimiento y acompañamiento a los requerimientos del cliente.
  - Asistencia a la implementación, monitoreo, control y cierre de los proyectos.
- Residente Ambiental: Cuenta con 10 años de experiencia general y 3 años de experiencia en la compañía, las principales funciones que desempeña son:
    - Seguimiento y acompañamiento a los entes de control ambiental.
    - Seguimiento y control en los proyectos del proceso Gestión Ambiental.
    - Respuesta a los requerimientos del cliente y los entes de control ambiental.
    - Elaborar informes mensuales de gestión en el control ambiental.
    - Apoyar el cumplimiento de los requisitos contractuales del contrato de concesión.
    - Identificar y realizar seguimiento a los riesgos asociados al proceso de Gestión Ambiental.
    - Planificar los posibles proyectos ambientales requeridos en el relleno, así como gestionar todo el monitoreo, control y cierre de este.
- Profesional de programación, presupuesto y seguimiento: Cuenta con 27 años de experiencia general y 8 años de experiencia en la compañía, las principales funciones que desempeña son:
    - Programación anual del presupuesto para los proyectos a ejecutar.
    - Seguimiento y control a los presupuestos de los proyectos en cada proceso.
    - Elaborar informes mensuales de ejecución de presupuesto.
    - Elaboración y liberación de la facturación.
    - Alertar sobre posibles sobrecostos o mal ejecución del presupuesto.
    - Respuesta a los requerimientos del cliente.
    - Asistencia a la implementación, monitoreo, control y cierre de los proyectos.
- Subdirector de monitoreo y control geotécnico: Cuenta con 18 años de experiencia general y 8 años de experiencia en la compañía, las principales funciones que desempeña son:

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- Monitoreo y control de la estabilidad geotécnica del relleno sanitario Doña Juana.
  - Alertar y actuar frente a posibles inestabilidades geotécnicas en el relleno sanitario Doña Juana.
  - Dirigir los proyectos asociados a la estabilidad geotécnicas del relleno sanitario Doña Juana.
  - Realizar la planificación para implementaciones y actualizaciones de los sistemas de monitoreo geotécnico.
  - Planificar los posibles proyectos para mejorar la estabilidad geotécnica del relleno sanitario Doña Juana, así como gestionar todo el monitoreo, control y cierre de este.
  - Respuesta a los requerimientos del cliente.
- Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados: Cuenta con 14 años de experiencia general y 4 años de experiencia en la compañía, las principales funciones que desempeña son:
    - Seguimiento y control al sistema de Conducción y tratamiento de Lixiviados.
    - Planificación de optimizaciones al sistema de conducción y tratamiento de lixiviados.
    - Alertar por posibles sobrecargas al sistema de conducción y tratamiento de lixiviados.
    - Dirigir los proyectos asociados al sistema de conducción de tratamiento de lixiviados, realizando monitoreo, control y cierre de este.
    - Realizar la planificación para optimizaciones y mejoras al sistema SCADA del sistema de conducción de tratamiento de lixiviados.
    - Respuesta a los requerimientos del cliente.

### **7.3.2. Método de muestreo No 2**

Los muestreos de una población según Bustamante (2011) son utilizados con el fin de lograr las inferencias de la población con las mismas características. Existe una diversidad de métodos para elegir la muestra ideal, en el momento de hacer el muestreo se debe definir el nivel de confianza que permita unos resultados de forma optima, dicho nivel es el porcentaje de seguridad de los

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

hallazgos del estudio de investigación. Una vez definido el nivel de confianza y su valor se identifica el error o porcentaje de error de la muestra.

Para realizar un muestreo de poblaciones finitas es necesario conocer el número de la población que se va a estudiar (población menor a 100.000) cuya formula obedece a:

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

Las variables de esta ecuación están definidas como:

- N: Tamaño de la población.
- p: Proporción de elementos que poseen en la población las características de estudio.
- q: Proporción de elementos que no poseen en la población la característica de estudio.
- e: Error muestral entre 1% y 9%.
- k=Z Constante que depende del nivel de confianza asignado.
- n: Tamaño de la muestra.

Con el fin de conocer las prácticas de gestión de proyectos desarrollada en la organización se plantea conocer el tamaño de la muestra con el fin de auditar cierta cantidad de proyectos desarrollados por la organización, es por esto por lo que se definen las siguientes variables:

- Nivel de confianza asignado es del 95%.
- Tamaño de la población es de 48 proyectos que actualmente se desarrollan por la organización.
- p: 0,05
- q: 0,05

Conociendo el nivel de confianza se puede determinar el Z como 1.96 y el e como 0.05, por lo tanto, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 48}{(0,05)^2 * (48 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 42,76 \approx 43$$

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

El tamaño de la muestra de proyectos a auditar es de 43 proyectos, pero en reunión con la junta directiva de CGR Doña Juana mostrando el plan de acción a implementar en la compañía a través de las encuestas, entrevistas y auditoría, se debatió con la junta directiva que la cantidad de proyectos a auditar sobrepasaba los recursos disponibles, debido al volumen de trabajo presente en la organización, el personal y documentación requeridos para auditar los 43 proyectos definidos. Es por esto por lo que en modo conciliatorio CGR Doña Juana facilitó el personal y la documentación necesaria para auditar un proyecto por área de intervención a excepción del área de gestión ambiental que fue reemplazada por un proyecto adicional del área de gestión social, esto a modo de muestro no probabilístico por conveniencia. A continuación, en la tabla 9 se presenta los proyectos a auditar definidos según los parámetros definidos por CGR:

**Tabla 9.** Proyectos por auditar.

No	ÁREA	PROYECTO
1	Gestión Social	Apoyo técnico, asesoría, seguimiento, capacitación, implementación y creación de microempresas.
		Monitoreo de acueductos veredales.
2	Gestión SYSO	Seguridad vial - Control de situaciones de riesgo.
3	Manejo de Lixiviados	Sistema de conducción y tratamiento de lixiviados CGR – DJ.
4	Mantenimiento	Adquisición de nueva maquinaria y equipo.
5	Aprovechamiento	Disgregación mecánica – Separación y clasificación manual.
6	Obras Civil	Adecuación y construcción de infraestructura.
7	Disposición Final	Operación y mantenimiento del frente de descarga de residuos.
8	Geotecnia	Estabilización del dique 6 en la zona VII.
9	Estudios y Diseños	Diseños de zonas de disposición.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 7.3.3. Técnicas de recolección de datos para esta investigación

Para lograr diagnosticar el estado actual del CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ) en las prácticas de gestión de proyectos, se emplearon las siguientes técnicas de investigación:

#### Investigación de Campo

- ✓ **Gestión de Portafolio de Proyectos**

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Se seleccionó una muestra bajo muestreo probabilístico por conveniencia a las personas que están involucradas en la consecución, desarrollo, implementación y cierre de los proyectos, quienes están descritos con anterioridad, por lo anterior se utilizó una entrevista de tipo semiestructurada definida por Ariza (2017a) en una investigación realizada en junio del 2017 y presentada como ponencia en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración de 2017 en Bogotá D.C.

Esta entrevista se encuentra dividida en dos secciones, la primera está relacionada con las prácticas de gestión del portafolio de proyecto que consta de 18 preguntas y la segunda está relacionada con la cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos que consta de 6 preguntas, para un total de 24 preguntas en toda la entrevista. El formato de la entrevista se encuentra relacionado en el anexo capítulo 14.3.

✓ **Cultura organizacional en el ámbito de proyectos**

Se seleccionó una muestra bajo muestreo probabilístico por conveniencia a las personas que están involucradas en la consecución, desarrollo, implementación y cierre de los proyectos, quienes están descritos con anterioridad, por lo anterior se utilizó una encuesta adaptada de la tesis doctoral de Ariza (2017b) que está relacionada con la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos que consta de 32 preguntas. El formato de la encuesta se encuentra relacionado en el anexo capítulo 14.4.

✓ **Efectividad de los proyectos**

Se seleccionó una muestra bajo muestreo probabilístico por conveniencia a las personas que están involucradas en la consecución, desarrollo, implementación y cierre de los proyectos, quienes están descritos con anterioridad, por lo anterior se utilizó una encuesta adaptada del artículo de Ariza (2017) *Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructiva* donde se pueden encontrar 11 preguntas haciendo alusión a los 11 indicadores de gestión que se agrupan en 3 dimensionamientos. El formato de la encuesta se encuentra relacionado en el anexo capítulo 14.4.

✓ **Prácticas de gestión de proyectos**

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Se seleccionó una muestra bajo muestro probabilístico por conveniencia a los proyectos conciliados con CGR Doña Juana, donde los 10 proyectos seleccionados, un proyecto por área de intervención a excepción del área de gestión ambiental que fue reemplazada por un proyecto adicional del área de gestión social, determinó la utilización de una lista de chequeo adaptada de la tesis doctoral de Ariza (2017b) que está relacionada con las prácticas de gestión de proyectos acorde a lo enunciado por el PMI (2017) en el PMBOK Sexta Edición tocando los cinco grupos de procesos definidos (inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre). El formato de la lista de chequeo consta de 30 preguntas se encuentra relacionado en el anexo capítulo 14.5.

✓ **Medición madurez en gerencia de proyectos**

Se seleccionó una muestra bajo muestreo probabilístico por conveniencia a las personas que están involucradas en la consecución, desarrollo, implementación y cierre de los proyectos, quienes están descritos con anterioridad, por lo cual se utilizó una encuesta que se encuentra en el anexo capítulo 14.1 que tiene como base las siguientes variables:

- Nivel de Estandarización en Gerencia de Proyecto: Con una formulación de 11 preguntas basadas en el cuestionario del modelo de madurez OPM3, se pretende conocer cómo se encuentra la aplicación de estándares a los proyectos ejecutados por la organización.
- Nivel de Medición en Gerencia de Proyectos: Con una formulación de 11 preguntas basadas en el cuestionario del modelo de madurez OPM3, se pretende conocer sí la organización usa métricas o mediciones para todos los aspectos de sus proyectos gerenciados.
- Nivel de Control en Gerencia de Proyectos: Con una formulación de 12 preguntas basadas en el cuestionario del modelo de madurez OPM3, se pretende conocer sí el consorcio tiene definidos controles sobre los procesos establecidos durante la ejecución de los proyectos.
- Nivel de Mejora Continua en Gerencia de Proyectos: Con una formulación de 11 preguntas basadas en el cuestionario del modelo de madurez OPM3, se pretende

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

conocer sí la organización tiene estandarizado un proceso de identificación, evaluación e implementación de mejoras a los proyectos desde su iniciación hasta su cierre.

En pro de validar las encuestas realizadas, se realizó una validación de su contenido por un personal capacitado y competente en gerencia de proyectos y con una amplia trayectoria desempeñando cargos de gestión de proyectos en diferentes áreas. La primera juez que validó la encuesta fue Sonia Patricia Granados Vera quien es Ingeniera Civil, especialista en Gerencia de Proyectos y Magister en Gerencia de Proyectos, se desempeña como supervisor de infraestructura para el programa de equipamientos urbanos del Ministerio de Vivienda en la Financiera de Desarrollo Territorial FINDETER S.A, posee 12 años de experiencia general y tiene 2 años en la compañía. El segundo juez fue Carlos Javier Méndez Suárez quien es Ingeniero Civil y especialista en Gerencia de Proyectos, se desempeña como coordinador de infraestructura para el Ministerio de Cultura en la Financiera de Desarrollo Territorial FINDETER S.A, posee 13 años de experiencia general y tiene 2 años en la compañía. El tercer juez fue Ianos David Pérez Díaz quien es Ingeniero Civil y especialista en Gerencia de Proyectos, se desempeña como supervisor de infraestructura para el programa del ICBF en la Financiera de Desarrollo Territorial FINDETER S.A, posee 21 años de experiencia general y tiene 2 años en la compañía.

Aiken (1980; 1985) aplica un método de validez que permite evaluar el grado de armonía en la opinión de expertos sobre la validez contenida en un material, definiendo un rango que va desde 0 hasta 1. El valor 1 indica que los jueces están de acuerdo con el contenido presentado y el 0 indica su total desacuerdo, ya sea por redacción o descentralización de lo evaluado referente al tema en sí mismo. El resultado presentado de la validación de las preguntas se relaciona en el anexo capítulo 14.2.

Dentro de los márgenes de evaluación se presentó dándole peso de B: como pregunta buena dándole 2 unidades de peso, M: como pregunta que se puede modificar dándole 1 unidad de peso y R: como pregunta que se rechaza dándole 0 unidades de peso.

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

V = Coeficiente de validación: V de Aiken.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

S = Sumatorio.

n = Número de jueces = 3 Jueces

c = Número de valores = 3 (B, R, M)

En la tabla 10 se presentan los resultados obtenidos de la validación del coeficiente de V de Aiken, el cual permite dar certeza de que el cuestionario realizado esta correctamente estructurado, su redacción es clara y está centralizado al tema que se desea encuestar.

**Tabla 10.** Tabulación V de Aiken.

<b>B: ítem Bueno (2); M: Ítem que se debe Modificar (1); R: Ítem que se Rechaza (0)</b>						
<b>Ítems</b>	<b>Juez 1</b>	<b>Juez 2</b>	<b>Juez 3</b>	<b>Promedio</b>	<b>Suma</b>	<b>V de Aiken</b>
1	B	B	B	2	6	1
2	B	B	B	2	6	1
3	B	B	B	2	6	1
4	B	B	B	2	6	1
5	B	B	B	2	6	1
6	B	B	B	2	6	1
7	B	B	B	2	6	1
8	B	B	B	2	6	1
9	B	B	B	2	6	1
10	B	B	B	2	6	1
11	B	B	B	2	6	1
12	B	B	B	2	6	1
13	B	B	B	2	6	1
14	B	B	B	2	6	1
15	B	B	B	2	6	1
16	B	B	B	2	6	1
17	B	B	B	2	6	1
18	B	B	B	2	6	1
19	B	B	B	2	6	1
20	B	B	B	2	6	1
21	B	B	B	2	6	1
22	B	B	B	2	6	1
23	B	B	B	2	6	1
24	B	B	B	2	6	1
25	B	B	B	2	6	1
26	B	B	B	2	6	1

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

27	B	B	B	2	6	1
28	B	B	B	2	6	1
29	B	B	B	2	6	1
30	B	B	B	2	6	1
31	B	B	B	2	6	1
32	B	B	B	2	6	1
33	B	B	B	2	6	1
34	B	B	B	2	6	1
35	B	B	B	2	6	1
36	B	B	B	2	6	1
37	B	B	B	2	6	1
38	B	B	B	2	6	1
39	B	B	B	2	6	1
40	B	B	B	2	6	1
41	B	B	B	2	6	1
42	B	B	B	2	6	1
43	B	B	B	2	6	1
44	B	B	B	2	6	1
45	B	B	B	2	6	1

**Fuente:** Elaboración Propia

Se puede evidenciar que según la tabal 10 los evaluadores Sonia Patricia Granados Vera, Ianos David Pérez Díaz y Carlos Javier Méndez Suárez, consideraron a partir de experiencia, formación y experticia en la elaboración de diagnósticos de madurez en las organizaciones, la estructuración de las preguntas relacionadas con el modelo OPM3 tienen buena redacción, es comprensible y está centralizado al tema que se desea encuestar, por ende, el V de Aiken en cada una de las preguntas del cuestionario es igual a 1 lo cual permite considerar la pregunta como buena y no necesita realizar ninguna reestructuración.

Para conseguir el nivel de madurez en la organización CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ) se entrevistaron a 5 personas para aplicar las encuestas en mención, entre los seleccionados se encuentran la Coordinadora de Planeación y Control, una Residente Ambiental, el Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento, el Subdirector de Monitoreo y Control Geotécnico, y la Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados, quienes son algunas de las personas de la organización que

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

actualmente son responsables de la planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de los proyectos desarrollados. Las encuestas fueron desarrolladas en una visita realizada por los integrantes del presente trabajo en las instalaciones de la organización, ya que así lo solicitaron los entrevistados debido a su gran volumen de trabajo y pensaron que no tendrían la disponibilidad de llenarlas. Estas encuestas fueron llenadas en forma de entrevista ya que fueron leídas y contestadas por lo investigadores de acuerdo a las respuestas obtenidas de los entrevistados.

Como investigación de campo adicional se contempló la observación de los procesos de la organización, sus instalaciones, herramientas, tecnología, personal y alrededores, esto con el fin de revisar el círculo en el cual se desarrollan los proyectos del consorcio.

### **Investigación documental**

Para el desarrollo de esta investigación se usaron fuentes secundarias para lograr formar un criterio sólido y de respaldo sobre las buenas prácticas en gestión de proyectos, a fin de que la información teórica recopilada permita realizar un mejor análisis de los resultados obtenidos en las diferentes encuestas desarrolladas.

#### **7.3.4. Análisis de los resultados**

El análisis de los datos se basa en la listas con escalas de Likert, donde se define la escala de Likert como “herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos.” (Llauradó, 2018). Dentro de las opciones se utilizó más exactamente la escala de frecuencias ya que “Las escalas de frecuencia determinan con qué frecuencia el encuestado realiza una determinada actividad.” (Frenz, 2018). Para este caso puntual de conocer la madurez de la organización en gerencia de proyectos, las encuestas tendrán 5 puntos de medición: siempre (nivel alto), casi siempre (nivel medio alto), solo en ocasiones (nivel medio), casi nunca (nivel bajo) y nunca (nivel muy bajo), como se puede apreciar en la figura 16.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**Figura 16.** Encuesta OPM3

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)						
Nombre:						
Cargo:						
Fecha:						
<b>Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:</b>						
0	NUNCA					
1	CASI NUNCA					
2	SOLO EN OCASIONES					
3	CASI SIEMPRE					
4	SIEMPRE					
N°	PREGUNTAS -PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?					

**Fuente:** Elaboración Propia

Recopilando la información de las encuestas, se procederá a tabular y consolidar los datos encontrados por medio de gráficas de Excel que permitirá llevar a indicadores numéricos de tal forma que se valore los datos de manera cuantitativa. Los valores presentados se manejarán en forma porcentual dando como máxima expresión un 100%.

Al recopilar la información de las encuestas y analizando los valores porcentuales arrojados con anterioridad se puede apreciar el grado de madurez en la cual se encuentra la organización, esto analizado para cada uno de los elementos que compone las encuestas del OPM3 y generalizando un estado de madurez general para la organización. Se tomarán los parámetros descritos en la tabla 11 donde el rango de evaluación va desde el 0% hasta el 100%, esto con el fin revisar sí los elementos evaluados hacen parte de un nivel de madurez muy bajo, bajo, intermedia – baja, intermedia – alta, alta y muy alta.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**Tabla 11.** Grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos.

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

**Fuente:** Elaborado a partir Khawam (2006, p.49)

Se plantea una evaluación en conjunto para determinar en forma general el nivel de madurez actual en gerencia de proyectos de la organización, es por esto por lo que se determinó que para considerar un grado de madurez alto este deberá cumplir con un mínimo porcentual del 67%, por lo tanto, asumiendo esta premisa se determina que todo lo que esté por debajo del 67% es considerado como nivel de madurez bajo.

#### **7.4. Estrategia de Investigación para el Objetivo Específico No. 2**

Una vez encontrado el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos en el cual se encuentra la compañía y analizando los datos obtenidos de las diferentes encuestas y entrevista, es necesario *establecer el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización.*

##### **7.4.1. Técnicas de recolección de datos para esta investigación**

Para lograr determinar el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización, se emplearon las siguientes técnicas de investigación:

##### **Investigación de Campo**

Una vez desarrollado el objetivo específico No 1, se tomó la información recopilada para realizar el análisis y dependiendo del nivel de madurez encontrado se determina cuál sería el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adapta a las necesidades de la organización.

##### **Investigación documental**

En esta investigación se utilizaron fuentes secundarias para determinar bajo los lineamientos expuestos por William Casey y Wendi Peck en 2001 en su libro *Choosing the Right PMO Setup 3* el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adapta a la organización y satisface las necesidades existentes.

#### **7.4.2. Análisis de los resultados**

Una vez concluida la investigación documental y los datos obtenidos en la investigación de campo, se contó con el suficiente criterio para definir cuál es la oficina de gerencia de proyectos que mejor se adecua a las necesidades organizacional y con eso se procede a planear la estrategia de implementación de esta.

#### **7.5. Estrategia de Investigación para el Objetivo Específico No. 3**

Una vez encontrado el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos en el cual se encuentra la compañía y estableciendo el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adecua a las necesidades organizacionales, se ve necesario *proponer el plan de implementación de la Oficina de Gerencia de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización.*

##### **7.5.1. Técnicas de recolección de datos para esta investigación**

Para lograr proponer un plan de implementación de la Oficina de Gerencia de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización, se emplearon las siguientes técnicas de investigación:

##### **Investigación de Campo**

Una vez desarrollado el objetivo específico No 1 y 2, se tomó la información recopilada para definir la estrategia de implementación de la oficina de gerencia de proyectos con las características que la misma conlleva para su correcto funcionamiento, esto con el fin de encaminar los resultados en búsqueda de la optimización de recursos y resultados que en el gerenciamiento de los proyectos que allí se desarrollan.

##### **Investigación documental**

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Una vez definido el tipo de oficina de gerencia de proyectos se procedió a definir la estrategia de implementación de esta, definiendo su fase de iniciación, creación, inicio de operaciones, consolidación, mejoramiento continuo, roles y funciones de la oficina de gerencia de proyectos y, por último, las responsabilidades y habilidades que el personal necesita para su correcto funcionamiento. Con esto se busca encaminar los resultados que busca el consorcio en gerencia de proyectos y optimizar los recursos ya sea en tiempo, como en costos y respetando el alcance con la mejor calidad.

En esta investigación se utilizaron fuentes secundarias para determinar las características más importantes del tipo de oficina de gerencia de proyectos que se escogió, la cual se adapta mejor a las necesidades de la compañía, esto con el fin de conocer sus características principales, establecer qué tipo de personal necesita la oficina de gerencia de proyectos para su correcto funcionamiento, definir las responsabilidades y competencias de este.

### **7.5.2. Análisis de los resultados**

Una vez concluida la investigación documental y haciendo relación con la investigación de campo realizada, se contó con el criterio suficiente para definir la estrategia de implementación de la oficina de gerencia de proyectos, definiendo su fase de iniciación, creación, inicio de operaciones, consolidación, mejoramiento continuo, roles y funciones, responsabilidades y habilidades que el personal necesita para el correcto funcionamiento. Con esto se busca encaminar los resultados que busca el consorcio en gerencia de proyectos y optimizar los recursos ya sea en tiempo, como en costo y respetando el alcance con la mejor calidad para así disparar los rendimientos e indicadores que espera la organización.

## **8. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo estratégico No 1 *diagnosticar el estado actual de la organización en las prácticas de gestión de proyectos*, se presenta a continuación el resultado del diagnóstico planteado en el capítulo 7, esto con el fin de conocer la situación en la que está enmarcada CGR Doña Juana S.A E.S.P en cuestión de prácticas de gestión de proyectos.

## 8.1. Gestión de Portafolio de Proyectos

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis y desarrollo de las encuestas realizadas para conocer la gestión de portafolio de proyectos en la organización CGR Doña Juana S.A E.S.P conforme a la metodología planteada en el capítulo 7. Este análisis se tendrá en cuenta de acuerdo a como estaba estructurada la entrevista con sus dos secciones, la primera relacionada con las prácticas de gestión del portafolio de proyecto que consta de 18 preguntas y la segunda relacionada con la cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos que consta de 6 preguntas, para un total de 24 preguntas en toda la entrevista.

En el anexo 14.6 se puede apreciar el compilado de resultados de las entrevistas realizadas en la organización, las cuales fueron resueltas por la Coordinadora de Planeación y Control, Residente Ambiental, Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento, Subdirector de Monitoreo y Control Geotécnico, y a la Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados, para un total de 5 personas. Estas entrevistas se encuentran debidamente diligenciadas en el anexo capítulo 14.3.

Según los resultados expuestos y analizando las respuestas de cada uno de los entrevistados, tenemos el siguiente análisis por pregunta estipulado en la entrevista:

Prácticas de la gestión del portafolio de proyectos:

1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?:

Análisis: Se encuentra que el 80% de los entrevistados no tiene clara la definición de un portafolio de proyectos y no utiliza otro término que tenga relación.

2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?

Análisis: Se encuentra que el 60% de los entrevistados coinciden en que la información se registra de acuerdo a los lineamientos que se den desde la alta gerencia, pero no determinan de qué manera queda registrada la información del portafolio de proyectos.

3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Análisis: Se encuentra que el 80% de los entrevistados coinciden en que cada área de la organización es la encargada de la administración de los proyectos que tiene a su cargo, sin embargo, cabe resaltar que no dimensionan que pueden tener un portafolio de proyectos.

4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que no existe un proceso formal para administrar el portafolio.

5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que, si se identifican los riesgos en cada proyecto, los dejan registrados en una matriz de riesgos que se estipuló por medio del sistema de gestión de calidad de manera formal. Es importante resaltar que un 20% de los entrevistados no tiene claro que la matriz de riesgos está formalmente estipulada por el sistema de gestión de calidad.

6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

Análisis: El 100% de los entrevistados, coinciden en que la organización si es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos y la necesidad de su gestión, pero el 60% de ellos asegura la existencia lo asocia al sistema de gestión de calidad que se encuentra implementado en la organización.

7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

Análisis: Se encuentra que el 80% de los entrevistados, llega a la conclusión que no se realiza la determinación de riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto. El 20% de los entrevistados afirma que los riesgos se determinan a través de la implementación de matrices de riesgos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

8. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que quienes determinan que proyectos serán desarrollados es la alta dirección basados en los conceptos de la dirección técnica y operativa, así como de la dirección financiera.

9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?

Análisis: Se encuentra que el 80% de los entrevistados, coinciden en que los criterios que se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado son los financieros, legales y de viabilidad técnica, y un 20% de los entrevistados afirma que solo son por los permisos ambientales.

10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que quienes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución es la alta dirección o el cliente que es la UAESP, aunque solo el 20% de los entrevistados afirma que no tienen un método formal para incluirlos.

11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que cuando se hacen cambios al portafolio de proyectos, se da información al nivel ejecutivo y jefes de áreas, y lo realizan mediante reuniones, comunicados escritos o correos electrónicos.

12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que cuando los proyectos son nuevos, quienes definen las metas a cumplir con estos es la alta dirección y

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

el cliente UAESP, el 40% de los entrevistados manifiesta que las metas no son realistas y 20% de los entrevistados especifica que por criterios económicos y de servicios se definen las metas.

13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?

a) ¿Si sí existe, como se selecciona?

b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

Análisis: se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que no existe la figura de patrocinador de proyecto, y el 80% de los entrevistados afirma que las personas que se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la compañía son los jefes de área.

14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?

Análisis: Se encuentra que el 60% de los entrevistados, indican que la selección de los recursos para los proyectos los realiza la alta dirección y el 80% de los entrevistados coincide que los recursos los asignan por la criticidad y urgencia que tenga el proyecto para la misión de la organización.

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real?

¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que la organización no controla ni tiene herramientas de apoyo para conocer la disponibilidad real de las personas.

16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que las personas que trabajan en proyectos no tienen dedicación exclusiva y deben realizar las labores de su cargo de manera paralela.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que la información de los proyectos no se encuentra centralizada por esto cada área maneja la información de los proyectos que se desarrollan, y los encargados de actualizar la información son los jefes de área.

18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización lo realiza la dirección técnica y la alta dirección, el 80% de los entrevistados afirma que el monitoreo lo realiza la persona que la gerencia determine como gerente del proyecto el cual es el jefe o líder de área, además de tener un seguimiento por parte de la interventoría.

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos:

19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

Análisis: Se encuentra que el 80% de los entrevistados, si se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan, pero no se registra formalmente. El 20% de los entrevistados afirma que no se siente libre para hablar del estado real de los proyectos en los que participa.

20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que, si se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados, además indican que esta información está restringida a nivel ejecutivo y generalmente el equipo del proyecto y la alta dirección conocen como van los proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que, en la organización, si se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a los objetivos estratégicos, y el 80% de los entrevistados indican que quien se encargan de llevar a cabo esta labor es el director técnico operativo.

22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?

Análisis: Se encuentra que el 80% de los entrevistados, coinciden en que se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos, el 60% de los entrevistados afirman que se registran en actas, el 20% en actas de inicio y el restante afirma que mediante correo electrónico. El 100% de los entrevistados no define quien se encarga de estos.

23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

Análisis: Se encuentra que el 60% de los entrevistados, coinciden en que no se identifican beneficios intangibles de los proyectos, y el 40% de los entrevistados afirma que sí se definen los beneficios intangibles.

24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

Análisis: Se encuentra que el 100% de los entrevistados, coinciden en que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados. El 60% de los entrevistados afirman que todos los proyectos van en búsqueda de mejorar el funcionamiento y calidad del relleno dado que allí se presta un servicio público.

Se puede apreciar realizando un análisis colectivo de todas las respuestas presentados por cada uno de los entrevistado, que CGR Doña Juana S.A E.S.P administra su portafolio de proyectos de manera informal y descentralizada en cada área de la compañía, ya que no aplican prácticas de

gestión de portafolio de proyectos, ni tiene una cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos, debido a la carencia en la percepción de que el desarrollo de sus proyectos van conglomerados a un portafolio de proyectos que responde a los objetivos estratégicos de la organización, esto debido a que no consideran que el grupo de proyectos de cada área de intervención puede verse enmarcado como un programa, y que la gestión conjunta de las áreas de la intervención o de sus programas debería gestionarse como un portafolio único para alcanzar los objetivos estratégicos que se ha planteado CGR Doña Juana S.A E.S.P.

## **8.2. Medición madurez en gerencia de proyectos**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis y desarrollo de las encuestas realizadas para conocer el grado de madurez actual en gerencia de proyectos en la organización CGR Doña Juana S.A conforme a la metodología planteada en el capítulo 7. Este análisis se tendrá en cuenta de acuerdo a como estaba estructurada la encuesta con sus 4 secciones, como se presenta a continuación:

- Nivel de Estandarización en Gerencia de Proyecto: Con una formulación de 11 preguntas basadas en el cuestionario del modelo de madurez OPM3, se pretende conocer cómo se encuentra la aplicación de estándares a los proyectos ejecutados por la organización.
- Nivel de Medición en Gerencia de Proyectos: Con una formulación de 11 preguntas basadas en el cuestionario del modelo de madurez OPM3, se pretende conocer si la organización usa métricas o mediciones para todos los aspectos de sus proyectos gerenciados.
- Nivel de Control en Gerencia de Proyectos: Con una formulación de 12 preguntas basadas en el cuestionario del modelo de madurez OPM3, se pretende conocer si el consorcio tiene definidos controles sobre los procesos establecidos durante la ejecución de los proyectos.
- Nivel de Mejora Continua en Gerencia de Proyectos: Con una formulación de 11 preguntas basadas en el cuestionario del modelo de madurez OPM3, se pretende

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

conocer sí la organización tiene estandarizado un proceso de identificación, evaluación e implementación de mejoras a los proyectos desde su iniciación hasta su cierre. }

En la tabla 12 se puede apreciar el compilado de resultados de las encuestas realizada en la organización, las cuales fueron resueltas por la Coordinadora de Planeación y Control, Residente Ambiental, Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento, Subdirector de Monitoreo y Control Geotécnico, y a la Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados, para un total de 5 personas. Estas encuestas se encuentran debidamente diligenciadas en el anexo capítulo 14.1.

**Tabla 12.** Medición madurez en gerencia de proyectos.

Nivel	No. de Pregunta	Coordinadora de Planeación y Control		Residente Ambiental		Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento		Subdirector de Monitoreo y Control Geotécnico		Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	
Estandarización	1	1		1		0		2		2	
	2	1		1		0		2		2	
	3	1		1		0		2		1	
	4	0	15,91%	1	13,64%	0	13,64%	1	36,36%	0	31,82%
	5	0		1		1		2		0	
	6	0		0		0		2		1	
	7	1		0		2		1		2	
	8	0		0		1		2		2	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	9	1		1		0		0		1	
	10	1		0		1		1		2	
	11	1		0		1		1		1	
<b>Medición</b>	12	2		2		0		2		0	
	13	2		2		0		2		1	
	14	1		1		1		2		1	
	15	1		1		1		2		0	
	16	1		1		0		2		0	
	17	2	29,55%	1	25,00%	1	20,45%	3	52,27%	1	18,18%
	18	2		0		1		2		1	
	19	2		0		1		2		0	
	20	0		0		1		1		2	
	21	0		1		2		3		1	
	22	0		2		1		2		1	
<b>Control</b>	23	0		1		1		1		2	
	24	1		2		0		1		2	
	25	1	14,58%	2	37,50%	0	18,75%	0	20,83%	1	31,25%
	26	1		1		0		1		1	
	27	0		1		1		0		1	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	28	0		1		1		0		1	
	29	1		1		0		1		2	
	30	0		2		1		0		1	
	31	0		2		1		1		0	
	32	2		2		2		2		1	
	33	1		2		1		2		2	
	34	0		1		1		1		1	
<b>Mejora Continua</b>	35	1		1		1		2		2	
	36	0		1		0		3		2	
	37	0		2		0		3		3	
	38	1		2		1		2		2	
	39	1		2		1		2		2	
	40	0	22,73%	1	36,36%	2	22,73%	3	59,09%	2	61,36%
	41	0		1		2		3		3	
	42	2		1		2		1		3	
	43	2		2		1		2		2	
	44	1		1		0		3		3	
	45	2		2		0		2		3	

**Fuente:** Elaboración Propia

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

En la tabla 12 se puede observar los 4 niveles de madurez en gerencia de proyectos conforme a lo dispuesto por el OPM. En la columna No de Pregunta se puede apreciar 11 preguntas para cada nivel, con la excepción del nivel de control que posee 12 preguntas para un total de 45 preguntas. En el restante de las columnas podemos encontrar la totalidad de las respuestas en el desarrollo de las encuestas dadas por la Coordinadora de Planeación y Control, Residente Ambiental, Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento, Subdirector de Monitoreo y Control Geotécnico, y a la Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados. Dentro de estas se pueden apreciar los porcentajes actuales de cada una de las calificaciones con respecto al 100% del grado de madurez que se espera posea la organización, con el fin de respetar el valor y los rangos definidos en la escala de Likert. Se detalla a continuación cómo se sacó el resultado obtenido en los porcentajes para mayor claridad:

- Nivel de Estandarización obtenido por la encuesta desarrollada por la Coordinadora de Planeación y Control: 11 Preguntas, escala de posibles respuestas de 0 a 4, máximo valor posible en el desarrollo de las preguntas será de 44 puntos.

$$\frac{(1 + 1 + 1 + 0 + 0 + 0 + 1 + 0 + 1 + 1 + 1)}{44} * 100\% = 15,91\%$$

### **8.2.1. Grado de Madurez en el Proceso de Estandarización**

Se puede apreciar en la figura 17 que, para el nivel de estandarización, el grado de madurez obtenido es Bajo, según la tabla 11 de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos, lo que indica que la organización CGR Doña Juana S.A E.S.P debe trabajar en la estandarización de sus procesos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**Figura 17.** Cumplimiento Estandarización



**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a la información obtenida por parte de CGR Doña Juana S.A E.S.P, la organización asume de una forma muy empírica los proceso para alcanzar los objetivos propuestos. Para aumentar el nivel de madurez de la organización, se prevé necesario trabajar sobre los siguientes aspectos:

- Desde la junta directiva se debe realizar un empoderamiento hacia la iniciativa de implementación de metodología y estandarización del modelo de gestión de proyectos, con los lineamientos establecidos del PMI.
- La organización debe tener claro que para trabajar en los niveles de estandarización debe disponer de recursos, esto con el fin de aplicar buenas prácticas en los proyectos que ya se están ejecutando y los próximos a ejecutar.
- Una vez analizados los resultados obtenidos en el ejercicio realizado a CGR Doña Juana S.A E.S.P se puede evidenciar que no existen métodos adecuados para el manejo de los tiempos y costos de los proyectos realizados por la organización, es por esto que se ve necesario estandarizar los procesos para minimizar el riesgo de incumplir con los tiempos y los costos planeados de los proyectos realizados por la organización.

### **8.2.2. Grado de Madurez en el Proceso de Medición**

Se puede apreciar en la figura 18 que, para el nivel de medición, el grado de madurez obtenido es Bajo, según la tabla 11 de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos, lo que indica que la compañía CGR Doña Juana S.A E.S.P no registra una medición efectiva.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**Figura 18.** Cumplimiento de Medición



**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a la información obtenida por parte de CGR Doña Juana S.A E.S.P, permite concluir que se deben establecer herramientas de medición efectivas que permitan demostrar o visualizar el cumplimiento de los objetivos establecidos para los diferentes proyectos realizados por la organización. Es importante definir parámetros de medición para las etapas de iniciación, planificación, verificación de alcance, ejecución y cierre, las cuales son fundamentales en el desarrollo de todos los proyectos ejecutados por la organización.

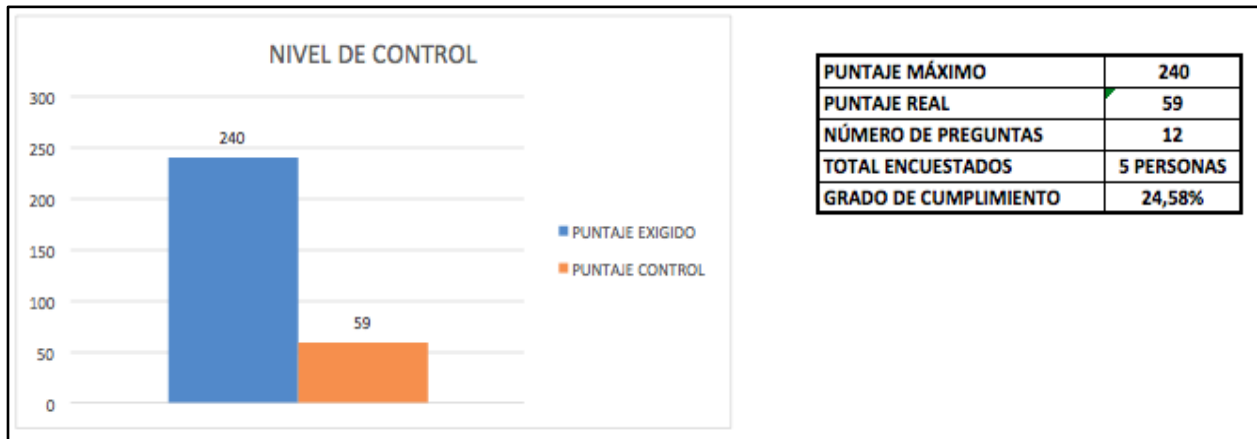
Realizar una incorporación de herramientas de medición puede garantizar un adecuado desarrollo de los proyectos realizados por la organización, dado que la implementación de estas permite una máxima eficiencia en el desarrollo del proyecto, esto en busca de no generar desviaciones que puedan afectar los resultados esperados de los proyectos realizados por CGR Doña Juana S.A E.S.P.

### 8.2.3. Grado de Madurez en el Proceso de Control

Se puede apreciar en la figura 19 que, para el nivel de medición, el grado de madurez obtenido es Bajo, según la tabla 11 de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos, lo que indica que la organización CGR Doña Juana S.A E.S.P ejecuta pocos controles en el desarrollo de sus proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**Figura 19.** Cumplimiento de Control



**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a la información obtenida por parte de CGR Doña Juana S.A E.S.P, permite concluir que al no realizar de manera constante un análisis detallado del estado de los proyectos realizados por la organización, se genera inestabilidad en las diferentes etapas de los proyectos, así como en su seguimiento al alcance, avance y presupuesto.

Es de vital importancia realizar un proceso de control en los proyectos realizados por la organización, ya que permite identificar constantemente las incidencias, desviaciones, diferencias e inconsistencias que se puedan presentar en las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos ejecutados por la organización, esto debido a que posee afectación directa en el desarrollo de los entregables establecidos y hasta en los objetivos definidos por la organización, es por esto que CGR Doña Juana S.A E.S.P debe proponer actividades de mejora que permitan ascender en su nivel madurez, asegurando tener una mayor eficiencia y eficacia sobre los proyectos ejecutados.

#### **8.2.4. Grado de Madurez en el Proceso de Mejora Continua**

Se puede apreciar en la figura 20 que, para el nivel de mejora continua, el grado de madurez obtenido es Intermedio - Bajo, según la tabla 11 de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos, lo que indica que la organización CGR Doña Juana S.A E.S.P posee una política de mejora continua poco eficiente.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**Figura 20.** Cumplimiento Mejora Continua



**Fuente:** Elaboración Propia

De acuerdo a la información obtenida por parte de CGR Doña Juana S.A E.S.P, permite concluir que a nivel de proyectos, actividades, procesos y subprocesos la organización no presenta un lineamiento establecido de mejora continua, ya que no busca mejores prácticas dentro o fuera de la organización con el fin de mejorar sus procesos, los cuales permitirían obtener ventajas en el desarrollo y ejecución de sus proyectos actuales o los venideros, así como un nivel de madurez más elevado o superior. Es importante resaltar que la calidad con la que se desarrollan los proyectos trata de mejorar continuamente a pesar de que no tengan ninguna directriz o parámetros establecido.

### 8.2.5. Grado de Madurez en Proyectos de la Organización

Se puede apreciar en la figura 21 que, el grado de madurez de la organización obtenido es Bajo, según la tabla 11 de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos.

**Figura 21.** Cumplimiento Mejora Continua



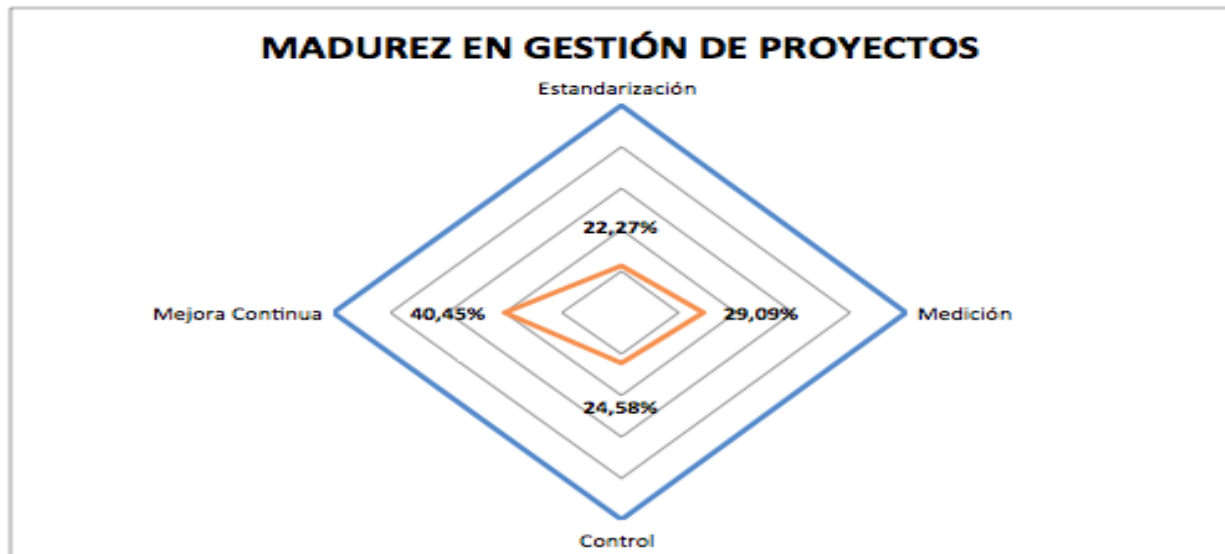
**Fuente:** Elaboración Propia

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Una vez evaluado los datos en el dominio de proyectos en cada uno de los procesos por separado, se procedió a realizar un análisis al dominio de proyectos a nivel general, centralizando las prácticas presentes y llevándolo a un puntaje máximo posible de obtener respecto al real obtenido durante el desarrollo del ejercicio. De acuerdo a la información obtenida por parte de CGR Doña Juana S.A E.S.P, permite concluir que la organización se posiciona en un porcentaje de 29% respecto al cumplimiento del dominio de proyectos, por lo que este porcentaje de cumplimiento es equivalente a una madurez Baja según la tabla 11 de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos.

En la figura 22 se puede apreciar en color azul el nivel de éxito en madurez en gestión de proyectos en donde debería encontrarse CGR Doña Juana S.A E.S.P, pero la línea que representa a la organización es la de color naranja, la que hace referencia al porcentaje actual de madurez por las diferentes áreas de estudio, cuyo dato proviene de las encuestas realizadas al personal de la organización.

**Figura 22.** Diagrama Radial en Madurez en Gestión de Proyectos



**Fuente:** Elaboración Propia

Se puede apreciar que la organización se encuentra por fuera de los estándares mínimos alcanzables, ya que todos los niveles de estudio se encuentran por debajo del 67% que es el mínimo porcentual que se necesita para considerar un nivel de madurez bueno. La figura trata de

representar el aporte de cada dominio a la totalidad del ejercicio de madurez, por lo que es de vital importancia implementar un plan de mejora cuyo objetivo va encaminado a la implementación de una oficina de gerencia de proyectos que permita alcanzar la excelencia organizacional y que los problemas como fuga de capital, sobrecostos, atrasos y/o demoras, sobrecostos por mala planificación, la no contemplación de riesgos asociados a la ejecución y la calidad del entregable sean suprimidos o minimizados en su totalidad.

### **8.3. Cultura organizacional en el ámbito de proyectos**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis y desarrollo de las encuestas realizadas para conocer cómo se encuentra la cultura organizacional en el ámbito de proyecto en la organización CGR Doña Juana S.A conforme a la metodología planteada en el capítulo 7.

De acuerdo a la aplicación y tabulación de las encuestas se han obtenido resultados que nos permitirán generar un correcto diagnóstico de la organización frente a la cultura organizacional en el ámbito de proyectos, por lo que para realizar esta tabulación de datos se usó la herramienta definida por Ariza (2017b) que agrupa las 32 preguntas seleccionadas de acuerdo al enfoque al que fue formulada, los cuales están divididos en los siguientes temas:

- Alineación
- Entendimiento
- Prácticas
- Conocimiento
- Cohesión
- Empoderamiento
- *Stakeholders*
- Solución de problemas

En la tabla 13 se puede apreciar el compilado de resultados de las encuestas realizada en la organización, las cuales fueron resueltas por la Coordinadora de Planeación y Control, Residente Ambiental, Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento, Subdirector de Monitoreo y Control Geotécnico, y a la Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Lixiviados, para un total de 5 personas. Estas encuestas se encuentran debidamente diligenciadas en el anexo capítulo 14.4.

**Tabla 13.** Medición de cultura organizacional en el ámbito de proyectos.

<b>Certificación PMP</b>	<b>Rol</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Alineación</b>
No	<b>Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento</b>	7,0	5,0	7,0	5,0	6,00
No	<b>Coordinadora de Planeación y Control</b>	6,0	4,0	6,0	4,0	5,00
No	<b>Subdirector de monitoreo y control geotécnico</b>	2,0	6,0	6,0	7,0	5,25
No	<b>Residente Ambiental</b>	5,0	5,0	5,0	6,0	5,25
No	<b>Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados</b>	5,0	5,0	5,0	7,0	5,50
<b>Calificación Promedio</b>						<b>5,40</b>

<b>Certificación PMP</b>	<b>Rol</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>Entendimiento</b>
No	<b>Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento</b>	6,0	5,0	3,0	2,0	4,00
No	<b>Coordinadora de Planeación y Control</b>	5,0	4,0	2,0	1,0	3,00
No	<b>Subdirector de monitoreo y control geotécnico</b>	5,0	4,0	4,0	5,0	4,50
No	<b>Residente Ambiental</b>	6,0	4,0	7,0	7,0	6,00
No	<b>Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados</b>	7,0	6,0	3,0	7,0	5,75
<b>Calificación Promedio</b>						<b>4,65</b>

<b>Certificación PMP</b>	<b>Rol</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>P11</b>	<b>P12</b>	<b>Prácticas</b>
No	<b>Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento</b>	2,0	3,0	6,0	5,0	4,00
No	<b>Coordinadora de Planeación y Control</b>	1,0	2,0	5,0	4,0	3,00
No	<b>Subdirector de monitoreo y control geotécnico</b>	5,0	6,0	7,0	6,0	6,00
No	<b>Residente Ambiental</b>	3,0	2,0	4,0	4,0	3,25
No	<b>Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados</b>	4,0	5,0	5,0	5,0	4,75
<b>Calificación Promedio</b>						<b>4,20</b>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Certificación PMP	Rol	P13	P14	P15	P16	Conocimiento
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	3,0	2,0	7,0	5,0	4,25
No	Coordinadora de Planeación y Control	2,0	1,0	6,0	4,0	3,25
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	4,0	3,0	3,0	3,0	3,25
No	Residente Ambiental	3,0	2,0	5,0	5,0	3,75
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	4,0	3,0	4,0	4,0	3,75
<b>Calificación Promedio</b>						<b>3,65</b>

Certificación PMP	Rol	P17	P18	P19	P20	Cohesión
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	5,0	2,0	2,0	1,0	2,50
No	Coordinadora de Planeación y Control	4,0	1,0	1,0	2,0	2,00
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	4,0	5,0	6,0	6,0	5,25
No	Residente Ambiental	4,0	3,0	4,0	5,0	4,00
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	3,0	5,0	6,0	7,0	5,25
<b>Calificación Promedio</b>						<b>3,80</b>

Certificación PMP	Rol	P21	P22	P23	P24	Empoderamiento
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	2,0	4,0	3,0	1,0	2,5
No	Coordinadora de Planeación y Control	1,0	3,0	2,0	2,0	2,0
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	6,0	7,0	7,0	6,0	6,5
No	Residente Ambiental	6,0	6,0	8,0	7,0	6,8
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	7,0	6,0	7,0	7,0	6,8
<b>Calificación Promedio</b>						<b>4,90</b>

Certificación PMP	Rol	P25	P26	P27	P28	Stakeholders
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	2,0	2,0	6,0	6,0	4,00
No	Coordinadora de Planeación y Control	1,0	1,0	5,0	5,0	3,00
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	5,0	3,0	2,0	2,0	3,00
No	Residente Ambiental	6,0	6,0	5,0	7,0	6,00
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	6,0	5,0	4,0	3,0	4,50
<b>Calificación Promedio</b>						<b>4,10</b>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Certificación PMP	Rol	P29	P30	P31	P32	Solución de Problemas
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	2,0	7,0	4,0	3,0	4,00
No	Coordinadora de Planeación y Control	1,0	6,0	3,0	2,0	3,00
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	2,0	2,0	4,0	5,0	3,25
No	Residente Ambiental	7,0	6,0	4,0	3,0	5,00
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	4,0	3,0	3,0	5,0	3,75
<b>Calificación Promedio</b>						<b>3,80</b>

Certificación PMP	Rol	Cultura
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	3,91
No	Coordinadora de Planeación y Control	3,03
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	4,63
No	Residente Ambiental	5,00
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	5,00
<b>Calificación Promedio</b>		<b>4,31</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

En la figura 23 se puede apreciar en color rojo la puntuación óptima en cultura organizacional en el ámbito de proyectos en donde debería encontrarse CGR Doña Juana S.A E.S.P, pero la línea que representa a la organización es la de color azul, la que hace referencia al puntaje actual de cultura por las diferentes categorías culturales evaluadas, cuyo dato proviene de las encuestas realizadas al personal de la organización.

Figura 23. Diagrama Radial en Cultura Organizacional en el Ámbito de Proyectos.



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la figura 23, en un puntaje de 1 a 10, el más alto fue obtenido por la categoría cultural de alineación estratégica de proyectos con 5,4 puntos, seguido por el empoderamiento con 4,90 puntos y el entendimiento del ámbito de los proyectos con 4,65 puntos. El puntaje más bajo fue obtenido por la categoría de valoración del conocimiento asociado a los proyectos (3,65) indicando que la organización puede mejorar en lo que respecta al acceso del equipo de proyecto a la información, su intercambio y el fomento del aprendizaje a partir de lecciones aprendidas, así como de la generación de nuevas ideas para desarrollar los proyectos.

Dos categorías con puntajes bajos e iguales le siguen, son la de adaptación para la solución de problemas y cohesión entre los *stakeholders* (3.8), indicando por un lado que se requiere una mayor disposición de los *stakeholders* de los proyectos para llegar a acuerdos y proveer soluciones más rápidas a los proyectos y, por otro lado, un mayor nivel de sinergia, que les permita a las distintas áreas de la organización, trabajar de manera colectiva en aras de cumplir los objetivos de los proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Y finalmente, le sigue la categoría de consideración de los *stakeholders* (4,10), indicando que se requiere un mayor entendimiento de la posición, necesidades y opiniones de los *stakeholders*, así como su inclusión en la toma de decisiones.

El puntaje total de la percepción de los encuestados con respecto a la cultura de la organización relacionada con el ámbito de los proyectos fue de 4,31 en un rango de 1 a 10, indicando en general una calificación baja, distante del 10 que es la puntuación óptima. Esto indica que la organización requiere mejorar en general los aspectos de la cultura que están asociados a la efectividad de los proyectos, requiriendo asegurar que los resultados de los proyectos están alineados con la estrategia organizacional, entender que los proyectos tienen cambios y riesgos asociados que requieren ser manejados y soportados por los niveles ejecutivos de la organización, adoptar prácticas de gestión de proyectos que aseguren que las personas usan una terminología común y trabajan de manera consistentes con herramientas y técnicas para la administración de sus proyectos.

Del mismo modo, la organización requiere mejorar la capacitación de los equipos que desarrollan los proyectos, dar mayor autoridad a los líderes de proyectos y delegar la toma de decisiones dentro del marco del alcance de los proyectos en donde aplique, para que la resolución de problemas sea más efectiva. Esto también implica, promover la cohesión entre todos los *stakeholders*, para facilitar la generación de acuerdos y la intervención oportuna para sobrepasar los obstáculos que se presentan en los proyectos y que son inherentes a su naturaleza. Una oficina de proyectos puede ser intermediadora entre las áreas, para mejorar la comunicación entre ellas y favorecer el desarrollo de la sinergia que se necesita para que todos compartan la misma visión de los proyectos.

#### **8.4. Efectividad de los proyectos**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis y desarrollo de las encuestas realizadas para conocer cómo se encuentra la efectividad de los proyectos en la organización CGR Doña Juana S.A conforme a la metodología planteada en el capítulo 7.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

De acuerdo a la aplicación y tabulación de las encuestas se han obtenido resultados que nos permitirán generar un correcto diagnóstico de la organización frente a la efectividad de los proyectos, por lo que para realizar esta tabulación de datos se usó la herramienta definida por Ariza (2017b) que agrupa las 11 preguntas seleccionadas de acuerdo al enfoque al que fue formulada, los cuales están divididos en los siguientes temas:

- Cumplimiento de Expectativas
- Satisfacción del Equipo
- Logro de Compromisos

En la tabla 14 se puede apreciar el compilado de resultados de las encuestas realizada en la organización, las cuales fueron resueltas por la Coordinadora de Planeación y Control, Residente Ambiental, Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento, Subdirector de Monitoreo y Control Geotécnico, y a la Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados, para un total de 5 personas. Estas encuestas se encuentran debidamente diligenciadas en el anexo capítulo 14.4.

**Tabla 14.** Medición de efectividad de los proyectos.

<b>Certificación PMP</b>	<b>Rol</b>	<b>P33</b>	<b>P36</b>	<b>P37</b>	<b>P39</b>	<b>P40</b>	<b>P42</b>	<b>Expectativas</b>
No	<b>Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento</b>	6,0	4,0	5,0	3,0	2,0	2,0	3,67
No	<b>Coordinadora de Planeación y Control</b>	5,0	3,0	4,0	2,0	1,0	1,0	2,67
No	<b>Subdirector de monitoreo y control geotécnico</b>	8,0	7,0	7,0	5,0	6,0	6,0	6,50
No	<b>Residente Ambiental</b>	4,0	5,0	6,0	6,0	6,0	4,0	5,17
No	<b>Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados</b>	5,0	4,0	4,0	6,0	7,0	6,0	5,33
<b>Calificación Promedio</b>								<b>4,67</b>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Certificación PMP	Rol	P41	P43	Equipo
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	4,0	2,0	3,00
No	Coordinadora de Planeación y Control	3,0	1,0	2,00
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	7,0	6,0	6,50
No	Residente Ambiental	5,0	4,0	4,50
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	7,0	6,0	6,50
<b>Calificación Promedio</b>				<b>4,50</b>

Certificación PMP	Rol	P34	P35	P38	Compromisos
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	3,0	2,0	3,0	2,67
No	Coordinadora de Planeación y Control	2,0	1,0	2,0	1,67
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	5,0	6,0	6,0	5,67
No	Residente Ambiental	3,0	5,0	7,0	5,00
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	4,0	3,0	5,0	4,00
<b>Calificación Promedio</b>					<b>3,80</b>

Certificación PMP	Rol	Efectividad
No	Profesional de Programación, Presupuesto y Seguimiento	3,11
No	Coordinadora de Planeación y Control	2,11
No	Subdirector de monitoreo y control geotécnico	6,22
No	Residente Ambiental	4,89
No	Coordinadora del Sistema de Conducción y Tratamiento de Lixiviados	5,28
<b>Calificación Promedio</b>		<b>4,32</b>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<b>PUNTAJES FINALES POR CADA ASPECTO:</b>		
<b>Cumplimiento de expectativas de los Stakeholders</b>		<b>TOTAL</b>
P33	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	5,60
P36	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	4,60
P37	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	5,20
P39	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	4,40
P40	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	4,40
P42	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	3,80
<b>Cumplimiento de expectativas de los Stakeholders</b>		<b>4,67</b>
<b>Satisfacción del Equipo de Proyecto</b>		<b>TOTAL</b>
P41	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	5,20
P43	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	3,80
<b>Total Satisfacción del Equipo de Proyecto</b>		<b>4,5</b>
<b>Logro de compromisos asumidos por los proyectos</b>		<b>TOTAL</b>
P34	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	3,40
P35	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	3,40
P38	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	4,60
<b>Total Logro de compromisos asumidos por los proyectos</b>		<b>3,8</b>

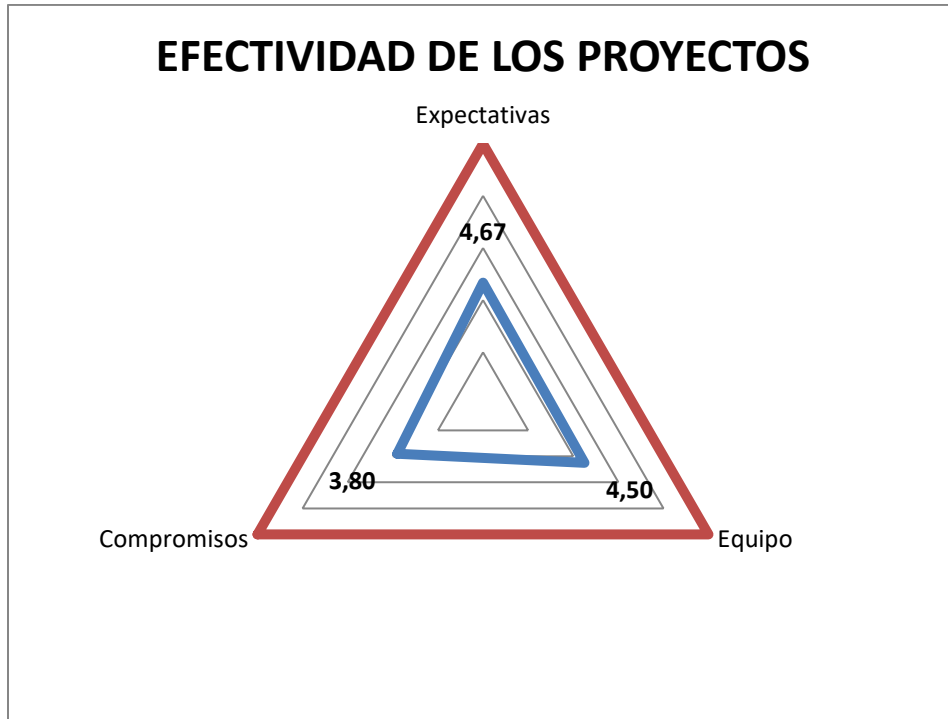
**Fuente:** Elaboración Propia

En la figura 24 se puede apreciar en color rojo el nivel de efectividad de los proyectos en donde debería encontrarse CGR Doña Juana S.A E.S.P, pero la línea que representa a la organización es

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

la de color azul, la que hace referencia al puntaje actual de efectividad por las diferentes áreas de estudio, cuyo dato proviene de las encuestas realizadas al personal de la organización.

**Figura 24.** Diagrama Radial en Efectividad de los Proyectos.



**Fuente:** Elaboración Propia

Se puede apreciar que la percepción de los encuestados con respecto a la efectividad de sus proyectos en un rango entre 1 y 10 en general es baja, dada la distancia de las puntuaciones con respecto al 10 que es la calificación más alta. Por esta razón se puede concluir que la organización requiere mejorar la gestión de los proyectos en todos los aspectos evaluados, particularmente en el logro de compromisos que evidencia la puntuación más baja y que incluye el cumplimiento de los costos, cronogramas y grado en que las respuestas a los riesgos que se presentan en los proyectos son apropiadas.

## 8.5. Prácticas de gestión de proyectos

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis y desarrollo de las auditorías realizadas para conocer cómo se encuentran las prácticas de gestión de proyectos en la organización CGR Doña Juana S.A conforme a la metodología planteada en el capítulo 7.

De acuerdo a la aplicación y tabulación de las auditorías se han obtenido resultados que permitirán generar un correcto diagnóstico de la organización frente a las prácticas de gestión de proyectos, por lo que para realizar esta tabulación de datos se usó la herramienta definida por Ariza (2017b) que está relacionada las prácticas de gestión de proyectos acorde a lo enunciado por el PMI (2017) en el PMBOK Sexta Edición tocando los cinco grupos de procesos definidos (inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre). El formato de la lista de chequeo o auditoría consta de 30 preguntas, las cuales están orientadas a los siguientes puntos:

- Alcance
- Tiempo
- Costo
- Calidad
- Riesgos
- Adquisiciones y contratación
- Gestión de *stakeholders*
- Recursos humanos
- Comunicaciones
- Gestión de cambio en los proyectos

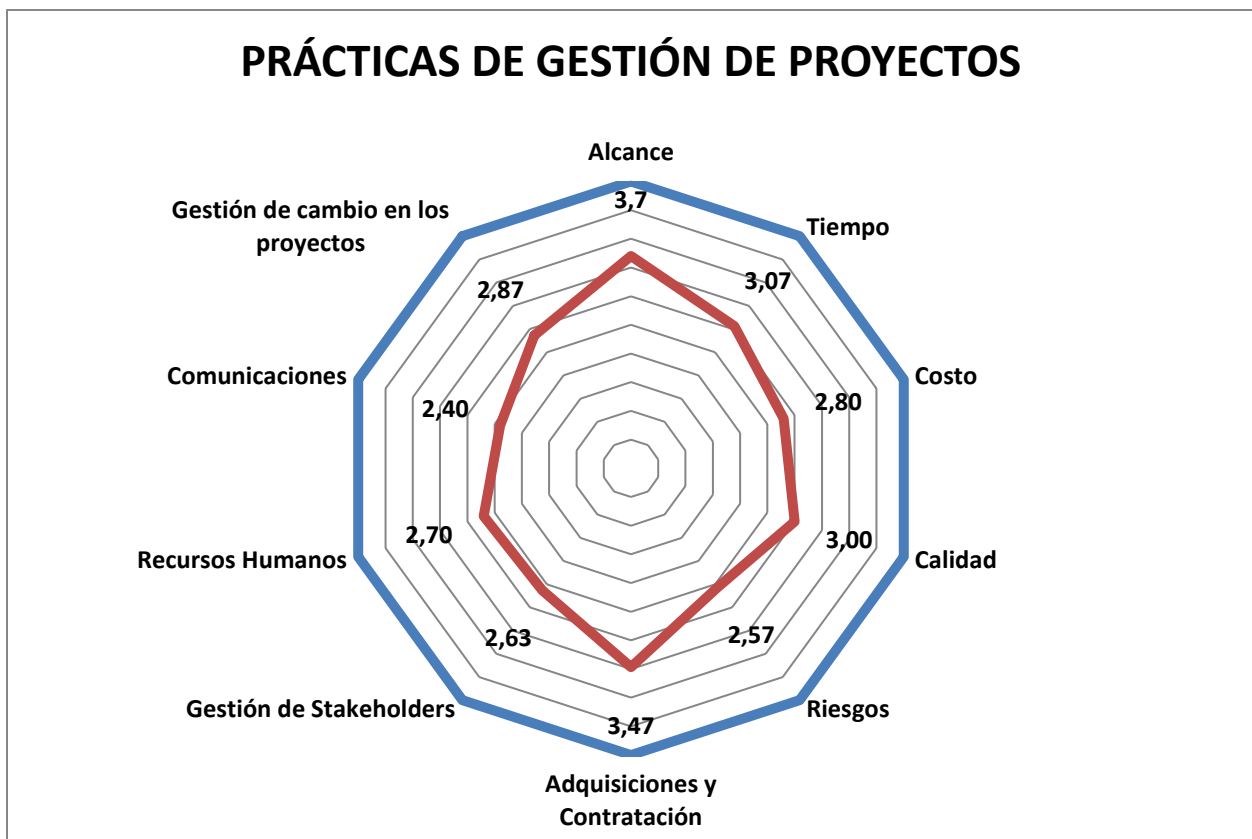
En el anexo 14.7 se puede apreciar el compilado de resultados de las auditorías realizadas en la organización, las cuales fueron resueltas a los 10 proyectos seleccionados, un proyecto por área de intervención a excepción del área de gestión ambiental que fue reemplazada por un proyecto adicional del área de gestión social. Estas auditorías se encuentran debidamente diligenciadas en el anexo capítulo 14.5. Las auditorías fueron realizadas en conjunto con cada una de las personas encargadas del desarrollo y gerenciamiento del proyecto seleccionado, según sus respuestas se

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

establece si están aplicando prácticas de gestión de proyectos al desarrollo y gerenciamiento de estos mismos.

En la figura 25 se puede apreciar en color azul el nivel en el que debería encontrarse las prácticas de gestión de proyectos con base en las auditorías realizadas en CGR Doña Juana S.A E.S.P, pero la línea que representa a la organización es la de color rojo, la que hace referencia al puntaje actual de en el que se encuentra la organización, cuyo dato proviene de la auditoría realizada a los 10 proyectos seleccionados por la organización, donde se audita un proyecto por área de intervención a excepción del área de gestión ambiental que fue reemplazada por un proyecto adicional del área de gestión social.

Figura 25. Diagrama Radial en Prácticas de Gestión de Proyectos



Fuente: Elaboración Propia

Según las auditorías realizadas se puede deducir lo siguiente:

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- En el tema de Alcance la organización tiene un puntaje de 3.7 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, la organización es consciente de la importancia que posee definir un alcance claro para el desarrollo de los proyectos, por lo que es de gran importancia contar con información objetiva y de calidad con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la organización, *stakeholders*, clientes y usuarios.
- En el tema de Tiempo la organización tiene un puntaje de 3.07 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, los proyectos ejecutados por la organización poseen cronogramas que no siempre son socializados con el cliente, así mismo, el seguimiento no es riguroso por lo que los reportes que se le deben realizar al equipo y/o cliente se hacen a destiempo y conlleva a que la información presentada no sea la realidad que posee actualmente el proyecto. Dentro de esta labor de seguimiento y control del cronograma muy pocas veces se realizan planes de contingencia con el fin generar acciones correctivas a las desviaciones que pueda poseer el cronograma.
- En el tema de Costo la organización tiene un puntaje de 2.80 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, los proyectos estructurados y ejecutados por la organización poseen presupuestos que no son desmenuzados a nivel de actividades y recursos por lo que puede llegar a que la estimación presupuestal sea errónea, además no se cuenta con una reserva de contingencia en el presupuesto para actividades no previstas que surjan durante el desarrollo del proyecto, por lo que durante la ejecución de estos los recursos adicionales se tienen que gestionar en el momento cuando surja el imprevisto.
- En el tema de Calidad la organización tiene un puntaje de 3 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, la organización presenta falencias en el tema de medición de calidad de los productos que se entregan objeto del desarrollo de los proyectos, esto se debe a que son conscientes de que las métricas definidas no son las adecuadas para el entregable en desarrollo, por lo que a la hora de recibir el producto, el cliente establece ciertas pautas para no dar un recibo total a entera satisfacción, es por esto que los proyectos poseen un retroceso en la entrega a fin de cumplir a satisfacción al cliente.
- En el tema de Riesgos la organización tiene un puntaje de 2.57 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, la organización no identifica los riesgos como se debe, esto ya que solamente posee una matriz de riesgos generalizada de

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

un ejercicio pasado y no puntualiza ni aterriza esta matriz a los proyectos a desarrollar, así mismo, en caso de materializarse un riesgo, el equipo del proyecto debe tomar acciones momentáneas para mitigar el suceso sin contar con un plan de acción adecuado para su intervención y sin revisión de soluciones alternativas que permitan que la acción no salga del presupuesto destinado para la ejecución del proyecto.

- En el tema de Adquisiciones y Contratación la organización tiene un puntaje de 3.47 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, la organización tiene definido una política para la adquisición y contratación cumpliendo con estándares mínimos necesarios para obtener la calidad que espera el proyecto, así mismo, se realiza en la mayoría de los proyectos un seguimiento a los proveedores con el fin de dar cumplimiento al servicio prestado y de ser necesario tomar acciones correctivas o radicales para dar cumplimiento estricto a lo contratado.
- En el tema de Gestión de *Stakeholders* la organización tiene un puntaje de 2.63 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, la organización no gestiona los *stakeholders* como se debe, esto ya que el ejercicio de identificar los *stakeholders* lo ha realizada una sola vez a manera profunda y dentro de los proyectos ejecutados no se puntualiza ni aterriza esta identificación, es por esto que la mayoría de la gestión de los *stakeholders* es documental y no real. Dentro de la gestión que se debe hacer la organización es consciente que esta es reducida y solo se puntualiza a los *stakeholders* de mayor influencia en el proyecto, es por esto por lo que a la hora de realizar un análisis de las percepciones siempre está focalizada a los mismos de mayor interés.
- En el tema de Recursos Humanos la organización tiene un puntaje de 2.7 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, la organización es consciente que como el equipo de los proyectos muchas veces es compartido para el desarrollo de demás proyectos, lo que los convierte en transversales, lo que dificulta muchas veces la claridad en los roles y responsabilidades para cada uno de estos, así mismo, el ambiente de trabajo muchas veces no es el ideal ya que el equipo de trabajo siente que las funciones realizadas no se pueden focalizar al desarrollo de distintas labores. Es importante aclarar que cada jefe de área es el encargado de su equipo de trabajo, por lo que la retroalimentación de las labores o responsabilidades desarrolladas recae en ellos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- En el tema de Comunicaciones la organización tiene un puntaje de 2.4 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, la organización es consciente que tiene falencias respecto a la definición de los canales de comunicación que se deben tener con todos los interesados, es por esto por lo que el flujo de información no es constante y no se informan todas las novedades que sugiere el desarrollo del proyecto en el tiempo real. Una de las complicaciones adicionales es que la organización pocas veces registra las lecciones aprendidas y las divulga, esto dificulta gestionar los proyectos de manera adecuada en un futuro sin recaer en los mismos errores del presente.
- En el tema de Gestión de Cambio en los Proyectos la organización tiene un puntaje de 2.87 dentro de un rango de 1 a 5. Se puede evidenciar que, de acuerdo a la auditoría, la organización es consciente que sí se llegase a presentar cambios que impacten de manera significativa el desarrollo del proyecto no tienen claro la manera formal en la que se debe aceptar o negar el cambio propuesto, ya que hay decisiones que necesitan ser consultadas con la junta directiva y puede que otras sean definidas por los jefes de área. Sí se formaliza la aplicación de un cambio, es posible que este tome mucho tiempo para su implementación ya que cualquier cambio radical en el proyecto implica cambios monetarios que muchas veces sobrepasan el valor con el que se está trabajando actualmente en el proyecto. Sí bien el cambio tiene fundamento, es importante aclarar que no siempre la organización dispone de una persona que supervise a detalle que el cambio solicitado sea implementado a cabalidad y con las medidas necesarias para preservarlo.

## **9. OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS A IMPLEMENTAR**

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo estratégico No 2 *establecer el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización*, se presenta a continuación el resultado del análisis conforme al ejercicio del diagnóstico, con el fin de establecer cuál es el modelo de oficina de gerencia de proyectos que mejor se adapta a las necesidades de CGR Doña Juana S.A E.S.P conforme al panorama real que ahora se tiene de la organización.

### **9.1. Tipo de oficina de gerencia de proyectos a implementar y su rol**

Conforme al análisis y resultados obtenidos de la investigación en las áreas de gestión de portafolio de proyectos, medición de madurez en gerencia de proyectos, cultura organizacional en el ámbito de proyectos, efectividad de los proyectos y prácticas de gestión de proyectos se logró determinar que la organización CGR Doña Juana S.A E.S.P no administra sus proyectos de forma adecuada, por lo que se ve necesario establecer alternativas que permitan mejorar la situación encontrada. Considerando lo anteriormente mencionado, es necesario considerar la implementación de una oficina de gerencia de proyectos dedicada únicamente a los proyectos desarrollados por la organización, con el fin de alcanzar la excelencia organizacional y que los problemas como fuga de capital, sobrecostos, atrasos y/o demoras, sobrecostos por mala planificación, la no contemplación de riesgos asociados a la ejecución y la calidad del entregable sean suprimidos o minimizados en su totalidad.

De acuerdo a los análisis anteriormente mencionados y a las particularidades de la organización, el mejor modelo de oficina de gerencia de proyectos a implementar según lo dispuesto por William Casey y Wendi Peck en 2001 en su libro *Choosing the Right PMO Setup* 3 es la Torre de Control por las especificaciones que esta posee y la situación actual en la que se encuentra la organización CGR Doña Juana S.A E.S.P en el desarrollo de sus proyectos.

El implementar la oficina de gerencia de proyectos tipo Torre de Control es de gran importancia y trae los siguientes beneficios, según lo dispuesto por Chávez (2014):

- Establece los procesos de dirección de proyectos como guía para los gerentes de proyectos de la organización, brindando estándares para el desarrollo y gestión de los proyectos.
- Asesoramiento en el cómo usar e implementar los estándares, asegurando su uso y que exista una retroalimentación y mejora en los procesos.

Así mismo, crear una oficina de gerencia de proyectos tipo Torre de Control permitirá establecer y garantizar el uso de una metodología en gestión de proyectos, donde establecerá responsabilidades, técnicas de medición de riesgos, herramientas, lecciones aprendidas, plantillas de informe, entre otros aspectos importantes de sus funciones y recomendaciones.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Es importante garantizar que la oficina de gerencia de proyectos tipo Torre de Control disponga de una autonomía clara en gestión de proyectos, esto con el fin de que el modelo a implementar sea realmente efectivo y que el personal que estará a cargo de esta realice su trabajo acorde a lo planteado y diseñado, no obstante, la junta directiva debe continuar con controles en cuanto a los recursos establecidos y a las direcciones que se están asignando a los proyectos.

### **9.2. Misión de la oficina de gerencia de proyectos**

- ✓ Controlar y dar soporte a la ejecución de los proyectos, integrando las distintas áreas con el fin de optimizar el desempeño de la organización.
- ✓ Proveer de todo el apoyo necesario para los gerentes o líderes del proyecto para realizar la iniciativa, diseño, implementación, ejecución y hasta la culminación de los proyectos ejecutados por la organización.
- ✓ Estandarizar los procesos administrativos para el desarrollo de los proyectos en toda la organización.
- ✓ Asegurar que los proyectos ejecutados estén alineados con las estrategias establecidas por la organización.

### **9.3. Visión de la oficina de gerencia de proyectos**

Desarrollaremos técnicas, herramientas y medios accesibles y rápidos que permitan agregar valor a la gestión de proyectos desarrollados por la organización, permitiendo que todos los procesos de estandarización, control y medición vallan de la mano con la ejecución de los proyectos. Nuestra labor será eficiente, transparente y de buena calidad, contando con un personal capacitado y motivado que permita analizar el panorama y buscar como meta la excelencia operacional.

### **9.4. Objetivos estratégicos de la oficina de gerencia de proyectos**

- Mejorar el desempeño en la ejecución de los proyectos.
- Reducir los riesgos asociados a la falta de planeación y control.
- Alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.
- Lograr un apropiamiento en la cultura organizacional frente a la gerencia de proyectos.
- Incentivar el trabajo en equipo al interior de los proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- Implementar una metodología que se acople a las necesidades de la organización para estandarizar los procesos de ejecución de proyectos.

### **9.5. Funciones y responsabilidades de la oficina de gerencia de proyectos**

Con el fin de que la oficina de gerencia de proyectos se desempeñe de forma exitosa se han definido los siguientes funciones y responsabilidades:

- Diseñar una metodología que involucre todas las áreas de la organización, para que los gerentes de proyecto en el desarrollo de los proyectos para la organización ayuden a direccionar los mismos hacía los objetivos estratégicos.
- Mantener y actualizar la metodología de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Proporcionar un soporte técnico a nivel de proyectos a los gerentes de proyecto.
- Crear y mantener actualizado un banco de conocimiento de lecciones aprendidas en la organización.
- Generar mecanismos que ayuden a la identificación y priorización de los proyectos de la organización.
- Crear y realizar seguimiento a los indicadores de alcance, tiempo, costo y calidad de los proyectos de la organización.
- Realizar la evaluación de los requerimientos de los proyectos.
- Desarrollo de competencia y capacitaciones para todas las personas involucradas en el desarrollo de los proyectos.
- Desarrollo de métodos, procesos y medidas para la evaluación de los proyectos ejecutados por la organización.
- Creación de una base de datos de los proyectos ejecutados por la organización que sea de fácil acceso para las personas involucradas directa o indirectamente en el desarrollo de los proyectos.
- Revisión de los riesgos a los que se enfrentan los proyectos ejecutados por la organización desde diferentes perspectivas, ya que sea técnica, económica, política, cultural, de negocio, ambiental, etc.

## 9.6. Ubicación de la oficina de gerencia de proyectos

Como primera instancia, se sugiere ubicar la oficina de gerencia de proyectos en el organigrama actual de la organización, para este caso se sugiere que se ubique en un segundo nivel, ya que como se trata de oficina estratégica de proyectos cuya función principal radica en apoyar todas las áreas de la organización es necesario esta puesta en el organigrama, además es de vital importancia en la estructuración de la estrategia de la organización, ya que posee la autoridad necesaria para priorizar los proyectos cuando esto sea conveniente.

En la figura 26 se puede apreciar el organigrama de CGR Doña Juana S.A E.S.P, una vez ubicada e implementada la oficina de gerencia de proyectos en la organización.

**Figura 26.** Organigrama empresarial con la oficina de gerencia de proyectos



**Fuente:** Elaboración Propia

Es importante enunciar que la CGR Doña Juana S.A E.S.P es una organización que necesita atender oportunamente la problemática que está viviendo, es por esto por lo que se propone que para formar el equipo de trabajo que estará a cargo de la oficina de gerencia de proyectos se puede llevar por 2 caminos distintos. La primera es el ascenso de los jefes de área cumpliendo previamente el requisito de ser formados o capacitados para el puesto a desempeñar en la oficina de gerencia de proyectos. El segundo es la contratación de personal experto en la materia que

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

permita darle un funcionamiento proactivo a la oficina, con el fin de que la puesta en marcha de esta sea la más rápida posible y que se empiece a ver los beneficios en un menor tiempo.

CGR Doña Juana S.A E.S.P es consciente de que la implementación de esta iniciativa requiere un rublo presupuestal, es por esto por lo que, en reunión con la junta directiva el 22 de marzo del 2019, la organización presupuesta destinar un aumento al rublo administrativo en un 10% con el fin de cubrir los primeros pasos de la iniciativa, y dependiendo de la productividad y los logros obtenidos se revisará el mantener operativa esta iniciativa.

### 9.7. Funciones de los integrantes de la oficina de gerencia de proyectos

La oficina de gerencia de proyectos tiene definida las funciones y responsabilidades que necesita su personal para apoyar la dirección de proyectos al interior de la organización, con esto se busca realizar las respectivas capacitaciones, aplicación e implementación de herramientas, procedimientos, políticas y estándares. Debido a que la oficina de gerencia de proyectos es Torre de Control y su rol permanente es de guía, soporte y asesoramiento para los responsables del direccionamiento de los proyectos, en la tabla 15 se puede apreciar los entregables a los que tiene que dar cumplimiento la oficina de gerencia de proyectos:

**Tabla 15.** Entregables de la oficina de gerencia de proyectos

ENTREGABLES	FUNCIONES	RESPONSABLE
Creación del departamento oficina de gerencia de proyectos	Carta de constitución de la oficina de gerencia de proyectos. Definición de las responsabilidades, competencias y roles del personal que conformará la oficina de gerencia de proyectos.	Director de la oficina de gerencia de proyectos
Orientar la oficina de gerencia de proyectos a las Estrategias de la Organización	Realizar la respectiva sinergia con los diferentes departamentos y áreas de la organización.	Director de la oficina de gerencia de proyectos

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<p style="text-align: center;">Desarrollo del Plan para la Formación en Gestión de Proyectos</p>	<p style="text-align: center;">Establecer el plan de formación para la gestión de los proyectos.</p> <p style="text-align: center;">Programación de la formación del personal en la gestión de proyectos.</p> <p style="text-align: center;">Implementación del plan de formación.</p> <p style="text-align: center;">Evaluación y registro de los resultados obtenidos de la formación.</p> <p style="text-align: center;">Revisión de los resultados de la evaluación con el fin de tomar acciones correctivas en el proceso de capacitación del personal y/o complementar esta misma.</p>	<p style="text-align: center;">Director y Consultor externo de la oficina de gerencia de proyectos</p>
<p style="text-align: center;">Metodologías y Herramientas</p>	<p style="text-align: center;">Programar evaluaciones de madurez en la gestión de proyectos en periodos establecidos de tiempo.</p> <p style="text-align: center;">Implementación de metodologías y herramientas específicas que permitan dar el mejoramiento que busca la organización, esto revisando el grado madurez obtenido en la evaluación periódica.</p> <p style="text-align: center;">Desarrollo de herramientas y metodologías tecnológicas para un desarrollo adecuado de los proyectos, considerando siempre el nivel de madurez que presenta la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Directo de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p style="text-align: center;">Director y Coordinador de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p style="text-align: center;">Director, Coordinador y Administrador de Tecnología y Gestión de Datos</p>
<p style="text-align: center;">Seguimiento y Control a Proyectos</p>	<p style="text-align: center;">Dependiendo de las necesidades que posea la organización se revisa para coordinar unas asesorías.</p> <p style="text-align: center;">Realizar asesorías.</p>	<p style="text-align: center;">Director y Coordinador de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p style="text-align: center;">Consultor Externo de la oficina de</p>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	<p>Entregar los informes de las asesorías realizadas.</p> <p>Coordinar la implementación de acciones correctivas para dar solución a las falencias detectadas.</p> <p>Conformar comité de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p>Socializar los resultados que arrojó las asesorías</p> <p>Garantizar y realizar un proceso de verificación para que la información de todos los proyectos gestionados por la organización esté contenida y almacenada en un sistema de información.</p> <p>Presentar el estado actual en el que se encuentran los proyectos</p>	<p>gerencia de proyectos</p> <p>Consultor Externo de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p>Director y Coordinador de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p>Director de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p>Director de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p>Director de la oficina de gerencia de proyectos</p> <p>Coordinador de la oficina de gerencia de proyectos</p>
<p>Gestión del Sistema de Información</p>	<p>Instalación y desinstalación de licencias.</p> <p>Apoyo y soporte en el uso del software definido para el apoyo en la gestión de los proyectos.</p> <p>Definir, crear y desarrollar accesos al sistema de información.</p>	<p>Administrador de Tecnología y Gestión de Datos</p>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	Gestionar los datos, visitas y demás información generada a través de todo el proyecto.	
--	---	--

**Fuente:** Elaboración Propia

### 9.8. Habilidades de los integrantes de la oficina de gerencia de proyectos

Las personas que trabajan en la oficina de gerencia de proyectos deberán contar con ciertas habilidades, virtudes, conocimientos y responsabilidades de acuerdo al rol que planea desempeñar dentro de la oficina de gerencia de proyectos, esto con el fin de que cada una de estas personas esté orientado al logro y al éxito que busca la organización, con esto se busca además que las aptitudes de liderazgo y capacidad de trabajo en equipo resalten para cumplir las funciones y responsabilidades de las que se están haciendo cargo. Esta oficina de gerencia de proyectos deberá contar como mínimo y debido al volumen de trabajo que posee la organización con un director, un coordinador, consultores externos y un administrador de tecnología y gestión de datos, como se ha manifestado con anterioridad.

En la tabla 16 se presenta cuales son las habilidades que debe cumplir cada perfil involucrado directamente en la oficina de gerencia de proyectos:

**Tabla 16.** Habilidades del personal de la oficina de gerencia de proyectos

HABILIDADES	CARGO
Aptitud de liderazgo – conocimiento coaching	<b>Director oficina de gerencia de proyectos</b>
Calidad humana	
Visión estratégica	
Orientación a los resultados y al logro	
Capacidad para delegar funciones	
Habilidades de comunicación	
Capacidad de trabajo en equipo	
Manejo adecuado de relaciones interpersonales	
Habilidad y experiencia en manejo de personal	
Conocimientos en gestión de proyectos	
Capacidad para solucionar conflictos	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Capacidad de análisis y selección de personal	<b>Consultor Externo de la oficina de gerencia de proyectos</b>
Adaptarse al cambio	
Altos conocimientos en gestión de proyectos	
Capacidad de trabajo en equipo	
Calidad humana	
Manejo adecuado de relaciones interpersonales	
Comunicación asertiva (orador)	
Experiencia en la implementación de una oficina de gerencia de proyectos en otras organizaciones	<b>Coordinador oficina de gerencia de proyectos</b>
Capacidad de trabajo en equipo	
Habilidades de comunicación	
Habilidad y experiencia en manejo de personal	
Capacidad para solucionar conflictos	
Calidad humana	
Manejo adecuado de relaciones interpersonales	
Alto sentido de orientación hacía las necesidades del proyecto	<b>Administrador de Tecnología y Gestión de Datos</b>
Aptitud de liderazgo – conocimiento coaching	
Conocimientos en gestión de proyectos	
Conocimientos en la metodología de gestión de proyectos requerida y aplicada	
Capacidad de trabajo en equipo	
Habilidades de comunicación	
Calidad humana	
Manejo adecuado de relaciones interpersonales	<b>Datos</b>
Bases sólidas en herramientas tecnológicas seleccionadas	
Orientación al cliente	

**Fuente:** Elaboración Propia

## 10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo estratégico No 3 *proponer el plan de implementación de la Oficina de Gerencia de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización,*

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

se presenta a continuación el plan de implementación necesario para poner en operación la Oficina de Gerencia de Proyectos tipo Torre de Control, dando así solución a la problemática que posee CGR Doña Juana S.A E.S.P.

## **10.1. Alcance**

El Alcance del proyecto está definido en 5 fases:

### **10.1.1. Fase 1. Iniciación**

Esta fase es de gran importancia debido a su participación estratégica, en esta se muestran los resultados de la investigación realizada y la propuesta se presenta a la junta directiva, con el fin de que sea revisada y aprobada la creación de la oficina de gerencia de proyectos, con esto se busca obtener el apoyo necesario para que la misma sea implementada.

La junta directiva efectuará la reestructuración de la organización, con el fin de que sea ubicada la oficina de gerencia de proyectos. Dentro de esta reestructuración se especificará quien es el responsable del cambio, en donde se definirá funciones y responsabilidades, así mismo se conformará el equipo de trabajo necesario para el funcionamiento de este.

Una vez superada esta instancia, se trazará un plan estratégico para que en conjunto con la junta directiva y el equipo definido de la oficina de gerencia de proyectos se establezca la misión, visión, metas y objetivos de esta. Es de aclarar que el responsable asignado de la oficina de gerencia de proyectos será el encargado del proceso, implementación y funcionamiento de la oficina de gerencia de proyectos.

### **10.1.2. Fase 2. Creación de la oficina de gerencia de proyectos**

Esta fase se realizará la conformación del equipo que estará a cargo de la oficina de gerencia de proyectos, así mismo se formalizarán las funciones y responsabilidades de estos mismos. Dentro del alcance de esta fase se formalizará la misión, visión, metas y objetivos con el fin de establecer un horizonte de trabajo al cual se espera encaminar esta oficina afín de cumplir con las expectativas de la organización. Es importante recalcar que la oficina de gerencia de proyectos deberá contar con la infraestructura necesaria ya sea en inmobiliario y tecnología para su correcto trabajo.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Dentro de esta fase será necesario realizar una previa planeación sobre las capacitaciones que serán aplicadas a los miembros que se encuentran directamente implicados en la gestión de proyectos, así mismo, será necesario revisar que políticas, metodologías, procesos, criterios de éxito y plan de comunicación se realizarán dentro de la fase de implementación de la oficina.

### **10.1.3. Fase 3. Implementación de la oficina de gerencia de proyectos**

Una vez finalizada la fase de creación, el equipo que conforma la oficina de gerencia de proyectos iniciará labores e implementarán estrategias para mejorar los servicios que ahora se prestan. El equipo se integrará y se consolidará hasta que sus funciones estén realmente definidas y enfocadas al desarrollo y gestión de los proyectos que se realizan en la organización.

Es necesario establecer las habilidades, virtudes, conocimientos y responsabilidades de acuerdo al rol que desempeñarán las personas que conforman la oficina de gerencia de proyectos, a fin de que el equipo esté orientado al logro y al éxito que busca la organización.

Con el fin de que la implementación tenga un horizonte de tiempo definido, será necesario establecer los objetivos a alcanzar durante un plazo definido para que se de este cumplimiento.

Es necesario que dentro de la fase de implementación se consideren los siguientes apartes:

#### **✓ Capacitación**

Es necesario lograr un cambio en la cultura organizacional de CGR Doña Juana S.A E.S.P en el ámbito de la gestión de proyecto, por lo que es necesario e importante implementar dentro de la organización socializaciones y capacitaciones con un personal experto en la materia, así como profesionales expertos que compartan sus experiencias tanto negativas como positivas en relación a la gestión de proyectos, así como sus conocimiento y retroalimentaciones referentes al tema.

Cuando las personas directamente implicadas en la gestión de proyectos amplíen sus conocimientos y tengan apropiación de ellos, será responsabilidad de estos mismos transmitir y socializar los conocimientos aprendidos a los colaboradores y demás miembros de la organización, con el fin de generar una cultura organizacional en el ámbito de la gestión de proyectos.

## Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Es importante que, a modo de complemento y con el fin de evitar vacíos en el conocimiento, se realicen talleres, capacitaciones, seminarios, evaluaciones y autoevaluaciones, seguimientos, controles, entre otros, con el fin de que las personas que se encuentran realmente implicadas en el desarrollo y gestión de los proyectos se encuentren a la vanguardia del conocimiento, y a los avances que se tengan en esta área, cuyo propósito radica en realizar una correcta gestión de proyecto y con la mejor calidad.

### ✓ **Diseño**

Es la etapa en la que se definirán los mecanismos, políticas, procesos y actividades de la oficina de gerencia de proyectos. Dentro de esta etapa se debe tener especial consideración en las decisiones a tomar, en especial las que llevan los siguientes puntos:

- Definir las políticas de gestión de proyectos que se implementarán en la organización.
- Definir la metodología que se usará que mejor se acomode a las necesidades actuales de CGR Doña Juana S.A E.S.P.
- Definir los procesos que se deben cumplir antes de realizar todo el proceso de gestión de un proyecto, con esto se busca darles soporte a las funciones de la oficina de gerencia de proyectos y realizar un proceso de mejora continua en los procesos.
- Se establecerán criterios de éxito para revisar el desempeño generado por la oficina de gerencia de proyectos, con esto se busca evaluar puntos como, por ejemplo; uso de la metodología de gestión de proyectos, indicadores o métricas, madurez, satisfacción del cliente tanto interno como externo, capacitaciones, entre otros.

### ✓ **Comunicación**

Se realizará una campaña de difusión sobre el cómo se desarrollarán los proyectos a partir de la puesta en funcionamiento de la oficina de gerencia de proyectos, con esto se busca que toda la organización conozca la nueva metodología a implementar y de esta manera marca el inicio real hacia el éxito que busca la organización.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Los colaboradores de la oficina de gerencia de proyectos tendrán la función de informar a todo el personal que se encuentra de alguna forma involucrado en la gestión de los proyectos de la organización, la manera como se administrará los proyectos de ahora en adelante, esto debido a la puesta en funcionamiento de la oficina de gerencia de proyectos. Se estipula un tiempo no mayor a tres (3) meses para una correcta transferencia de la información sin ser de manera invasiva o intrusiva, cuya finalidad radica en brindar el mayor conocimiento a todos los colaboradores y poder obtener una retroalimentación activa de los miembros de la oficina de gerencia de proyectos y de las demás personas que participan en la gestión de los proyectos.

Se propone implementar una guía documental tanto digital como física en donde los colaboradores e involucrados en el proyecto podrán conocer cómo será el procedimiento para dar alcance a la gestión de los proyectos dentro de la organización.

Es importante establecer un calendario con las fechas importantes en la gestión de proyectos con el fin de que la oficina de gerencia de proyectos tenga conocimiento y certeza de los hitos importantes que se están desarrollando, con esto las personas encargadas del desarrollo del proyecto tendrán conocimiento del avance que el mismo tiene.

#### **10.1.4. Fase 4. Consolidación de la oficina de gerencia de proyectos**

En esta fase la oficina de gerencia de proyectos se enfocará en el perfeccionamiento de los procesos definidos para la gestión de los proyectos, así como en el desarrollo de las habilidades del personal que trabaja en la oficina, ya que todo esto es necesario para garantizar que los proyectos sean gestionados con un mayor éxito dentro de la organización. Es necesario que en esta fase se implementen estrategias o soluciones dentro del tiempo establecido como mediano plazo, con el fin de fortalecer las decisiones tomadas por la organización en las capacitaciones y en la dirección e implementación de la oficina de gerencia de proyectos.

#### **10.1.5. Fase 5. Mejoramiento Continuo**

En esta fase se efectuará una evaluación y retroalimentación de los resultados obtenidos de la implementación de la oficina de gerencia de proyectos, esta consiste en revisar en detalle los procesos, metodologías, políticas y demás que se están implementando en la organización, cuyo

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

objetivo siempre está encaminado a identificar las mejores prácticas en la implementación de la oficina de gerencia de proyectos.

Es necesario establecer un programa de mejora continua de los procesos, metodologías, políticas y demás que se estén implementando en la oficina de gerencia de proyectos, esto con el fin de lograr la calidad esperada en la gestión de proyectos. El programa de mejora continua tiene como fundamento los resultados y experiencias en la utilización de las metodologías, procesos, políticas y demás que están usando las personas directamente involucradas en la gestión de los proyectos.

## 10.2. Horizonte de Tiempo

Para establecer un horizonte de tiempo se trabajará bajo la premisa de que la organización tomará el camino de ascender a los jefes de área cumpliendo previamente el requisito de ser formados o capacitados para el puesto a desempeñar en la oficina de gerencia de proyectos. Así mismo, será necesario contar con un equipo de expertos para la orientación en el tema de formación y apoyo durante los primeros pasos de funcionamiento de la oficina de gerencia de proyectos. Es importante aclarar que, los procesos de formación y capacitación del personal que estará a cargo de la oficina de gerencia de proyectos deben ser considerados actividades indispensables para garantizar el éxito de la organización. A continuación, en la tabla 17 se define el horizonte de tiempo con un objetivo real y alcanzable a fin de garantizar su cumplimiento, además se presenta la forma en la que se medirá el cumplimiento de dichos objetivos.

**Tabla 17.** Objetivos – Horizonte de Tiempo

HORIZONTE DE TIEMPO	OBJETIVO	MÉTRICAS
<b>Corto Plazo</b> (Máximo 1 año y 4 meses)	1. Realizar las respectivas capacitaciones sobre los estándares del PMI y las tendencias que se presentan en la actualidad en gestión de proyectos.	Seis (6) meses a partir de que se aprueba la iniciativa de la creación de la oficina de gerencia de proyectos tipo Torre de Control.
	2. Organizar visitas a las organizaciones que tengan una oficina de gerencia de proyectos con las mismas características que posee la organización CGR Doña Juana S.A E.S.P	Dos (2) meses partiendo de que el objetivo No.1 debe estar en un avance de cuatro (4) meses para que ambos

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

		objetivos culminen al mismo tiempo.
	3. Creación de políticas para la oficina de gerencia de proyectos y definición de los lineamientos para el desarrollo y gestión de proyectos en la organización.	Cuatro (4) meses después de completar el objetivo No. 1 y 2 al 100%.
	4. Desarrollo y normalización de guías para la gestión de proyectos.	Tres (3) meses después de completar el objetivo No. 3 al 100%.
	5. Lanzamiento oficial de la oficina de gerencia de proyectos	Tres (3) meses después de completar el objetivo No. 4 al 100% y de haber comunicado la manera como se administrarán los proyectos de ahora en adelante a todo el personal que se encuentra de alguna forma involucrado en la gestión de los proyectos de la organización.
<b>Media Plazo</b> (Máximo 4 años)	1. Desarrollar una base de datos como sistema de información guía para el desarrollo y gestión de proyecto revisando además sus respectivos procesos.	Gestionar la información de por lo menos un (1) proyecto y garantizar la respectiva accesibilidad. Importante alimentar esta con las lecciones aprendidas de los proyectos críticos desarrollados por la organización.
	2. Desarrollar un plan de gestión del cambio	Establecerlo, ejecutarlo y realizar una retroalimentación de este.
	3. Establecer una metodología estándar para la gestión de todos los proyectos realizados por la organización.	Establecer el proceso y documentarlo
	4. Evaluar el nivel de madurez de la organización.	Realizar dos (2) evaluaciones en el plazo máximo definido para el mediano plazo.
<b>Largo Plazo</b> (Máximo 6 años)	1. Evaluar el nivel de madurez de la organización.	Obtener un grado de madurez superior al 67%.
	2. Estandarización de los procesos.	Tener las versiones actualizadas de los procesos realizados para el desarrollo y gestión de los proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<p><b>3.</b> Definir y establecer pequeñas oficinas de gerencia de proyectos para los diferentes departamentos que estructure la organización en el futuro.</p>	<p>Definir guías, procedimientos, lineamientos y plantillas para el correcto funcionamiento de las pequeñas oficinas de gerencia de proyectos</p>
---	---

**Fuente:** Elaboración Propia

### 10.3. Métricas de calidad (indicadores de éxito)

Con el fin de realizar un seguimiento efectivo a la implementación de la oficina de gerencia de proyectos, en la tabla 18 se definen unas metas a cumplir con el fin de establecer indicadores de éxito y los beneficios que conlleva la implementación de la oficina de gerencia de proyectos.

**Tabla 18.** Métricas de calidad

MÉTRICA DE CALIDAD	CALIFICACIÓN BASE	META	FUNCIÓN ASOCIADA DE LA OFICINA DE PROYECTOS
<b>Grado de madurez en el proceso de estandarización</b>	22,27% sobre 100% resultado del diagnóstico del grado de madurez en el proceso de estandarización.	Llegar al 67% sobre la calificación base en un largo plazo.	Implementar una metodología que se acople a las necesidades de la organización para estandarizar los procesos de ejecución de proyectos.
<b>Grado de madurez en el proceso de medición</b>	29,09% sobre 100% resultado del diagnóstico del grado de madurez en el proceso de medición	Llegar al 67% sobre la calificación base en un largo plazo.	Incorporar herramientas de medición para garantizar un adecuado seguimiento y control de los proyectos.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<p><b>Grado de madurez en el proceso de control</b></p>	<p>24,58,% sobre 100% resultado del diagnóstico del grado de madurez en el proceso de control</p>	<p>Llegar al 67% sobre la calificación base en un largo plazo.</p>	<p>Identificar las incidencias, desviaciones, diferencias e inconsistencias que se puedan presentan en las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.</p>
<p><b>Grado de madurez en el proceso de mejora continua</b></p>	<p>40,45% sobre 100% resultado del diagnóstico del grado de madurez en el proceso mejora continua</p>	<p>Llegar al 67% sobre la calificación base en un largo plazo .</p>	<p>Aumentar el conocimiento de la organización frente a la búsqueda de mejores prácticas a fin de mejorar los procesos para permitir ventajas en el desarrollo y ejecución de sus proyectos.</p>
<p><b>Conocimiento de la organización en la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos</b></p>	<p>3,65 sobre 10 resultado del diagnóstico de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos para el tema de conocimiento.</p>	<p>Mejora de un 37% sobre la calificación base para llegar a 5 sobre 10 en un corto plazo.</p>	<p>Crear y mantener actualizado un banco de conocimiento de lecciones aprendidas en la organización.</p>
<p><b>Compromisos en la efectividad de los proyectos</b></p>	<p>3,80 sobre 10 resultado del diagnóstico de la efectividad de los proyectos para el tema de compromisos.</p>	<p>Mejora de un 32% sobre la calificación base para llegar a un 5 sobre 10 en un corto plazo.</p>	<p>Fomentar el estricto cumplimiento de la planeación establecida en los proyectos con el fin de respetar en la ejecución los costos, cronogramas y realizando una gestión adecuada de los riesgos.</p>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<b>Comunicaciones en las prácticas de gestión de proyectos</b>	2,40 sobre 10 resultado del diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos en el punto de comunicaciones.	Mejora de un 100% sobre la calificación base para llegar a un 5 sobre 10 en un corto plazo.	Definir canales de comunicación con los interesados mejorando el flujo de información, así mismo y de ser necesario la divulgación adecuada de la información.
<b>Riesgo en las prácticas de gestión de proyectos</b>	2,57 sobre 10 resultado del diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos en el punto de riesgos.	Mejora de un 94% sobre la calificación base para llegar a un 5 sobre 10 en un corto plazo.	Reducir los riesgos asociados a la falta de planeación y control.

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 10.4. Riesgos del proyecto

La matriz de riesgos para la implementación de una oficina de gerencia de proyectos en CGR Doña Juana S.A. E.S.P., se basó en lo dispuesto por el PMI (2017) siguiendo la metodología presentada y definida para la identificación y análisis de los riesgos. En la tabla 19 se presenta el cómo se medirá el grado de exposición de ocurrencia haciendo el cruce entre la probabilidad y el impacto. El color blanco permite conocer un grado de exposición bajo, el color amarillo un grado de exposición medio y el color naranja un grado exposición alto.

**Tabla 19.** Matriz de probabilidad e impacto

		GRADO DE EXPOSICIÓN				
		Muy Alta 0,90	Alta 0,70	Mediana 0,50	Baja 0,30	Muy Baja 0,10
PROBABILIDAD	Muy Alta 0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	Alta 0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	Mediana 0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	Baja 0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	Muy Baja 0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
		Muy Baja 0,05	Baja 0,10	Mediana 0,20	Alta 0,40	Muy Alta 0,80
		IMPACTO				

**Fuente:** Elaborado a partir del PMBOK Sexta Edición, PMI (2017, p. 408)

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

En la tabla 20 se presenta el análisis de riesgos para la implementación de la propuesta:

**Tabla 20.** Métricas del proyecto

Causa	Riesgo	Consecuencia	Impacto	Prob. de ocurrencia	Grado de exposición	Respuesta al riesgo
Falta de un adecuado programa de comunicaciones.	Se pueden presentar deficiencias en la comunicación de los involucrados en los proyectos de la organización.	Perdida del conocimiento de las lecciones aprendidas en la organización.	40%	50%	Medio	Realizar reuniones de seguimiento donde se compartan las lecciones aprendidas, así como realizar una base de datos para guardar la información y consultarla en el futuro.
Falta de claridad en los canales de comunicación		Sobrecostos por la repetición de los procesos				Definir los canales de comunicación entre los interesados
Dificultad para divulgar las lecciones aprendidas.		Problemas en los reportes del estado actual de los proyectos.				
Falta de compromiso por parte de los líderes de áreas.	Se puede presentar resistencia al cambio por parte de los líderes de las áreas.	Demoras y sobrecostos en la ejecución de los proyectos.	60%	30%	Alto	Realizar socializaciones y capacitación con los líderes de los procesos con el fin hacerles ver las ventajas de los cambios
No es clara la metodología para realizar la estructuración de los proyectos.		El no cumplimiento de las métricas de calidad de la organización.				
Falta de sensibilización a los integrantes de los equipos a la hora de documentar las lecciones aprendidas.	Se pueden presentar sobrecostos y demoras en la ejecución de los proyectos por falta de gestión del conocimiento de la organización.	Aplicación de sanciones, pérdida de credibilidad y posible cancelación de la ejecución de los proyectos.	80%	20%	Medio	Realizar seguimiento mensual a los indicadores de la oficina de gerencia de proyectos, así como corroborar la base de datos dentro de los proyectos que se ejecutan.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Falta de un sistema efectivo para la gestión del conocimiento.						Realizar reuniones de seguimiento con objetivos claros enfocadas a retroalimentar y tomar acciones correctivas.
Falta de conciencia en la gestión de proyectos por parte de la dirección.	Se pueden presentar que no se cuente con el apoyo de la dirección a la oficina de gerencia de proyectos.	El no cumplimiento de las métricas de calidad de la organización, así como mantener los problemas a la hora de ejecutar los proyectos. La oficina de gerencia de proyectos tenga un tiempo de vida corto.	80%	10%	Medio	Involucrar a uno o varios miembros de la alta dirección y concientizarlos de la importancia de la implementación de la oficina de gerencia de proyectos.
Falta de motivación al personal.	Deserción de personal por mejores oportunidades laborales.	Pérdida de conocimiento específico, experiencia laboral y experticia.	60%	30%	Medio	Mantener u ofrecer propuestas atractivas que tengan compensación competitiva enfocado en el tema de salario emocional.
Ambiente laboral no sano.						

**Fuente:** Elaboración Propia

### 10.5. Presupuesto del proyecto

Para la implementación de la oficina de gerencia de proyectos en CGR Doña Juana S.A E.S.P, se estimaron los siguientes recursos que se deben garantizar como mínimo para la puesta en funcionamiento. Sí bien es una estimación, la misma debe ser revisada por la alta dirección de la compañía y por el área de gestión humana para validación del presupuesto estimado, así mismo, será necesario validarse cuando realmente decida implementarse el proyecto, debido al aumento por costos emergentes anuales y las políticas que afecten la estimación del proyecto ya realizada. En la tabla 21 se presentan los valores que se estimaron teniendo en cuenta que el proceso se llevó

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

hasta una proyección de 6 años, que es donde se termina el horizonte de tiempo estimado para la implementación del proyecto.

**Tabla 21. Presupuesto del proyecto**

Rubro	Descripción	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes	7 Mes	8 Mes	9 Mes	10 Mes	11 Mes	12 Mes	Total Año 1
Sueldo	Director PMO	\$ 11.867.633	\$ 11.867.633	\$ 11.867.633	\$ 11.867.633	\$ 11.867.633	\$ 15.867.633	\$ 11.867.633	\$ 11.867.633	\$ 11.867.633	\$ 11.867.633	\$ 11.867.633	\$ 23.867.633	\$ 158.411.596
Sueldo	Coordinador	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 9.962.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 14.962.633	\$ 99.551.596
Sueldo	Administrador de Tecnología y Gestión de Datos	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 9.962.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 7.462.633	\$ 14.962.633	\$ 99.551.596
Honorarios	Consultor externo PMO	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Capacitaciones	Capacitación estándares del PMI	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000							\$ 42.000.000
Viáticos	Visitas a las organizaciones que tengan PMO					\$ 1.500.000	\$ 1.500.000							\$ 3.000.000
Equipos	Dotación tecnología y mobiliaria	\$ 30.000.000												\$ 30.000.000
<b>Suma Año</b>														<b>\$ 504.514.788</b>

Rubro	Descripción	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes	7 Mes	8 Mes	9 Mes	10 Mes	11 Mes	12 Mes	Total Año 2
Sueldo	Director PMO	\$ 12.104.986	\$ 12.104.986	\$ 12.104.986	\$ 12.104.986	\$ 12.104.986	\$ 16.184.986	\$ 12.104.986	\$ 12.104.986	\$ 12.104.986	\$ 12.104.986	\$ 12.104.986	\$ 24.344.986	\$ 161.579.828
Sueldo	Coordinador	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 10.161.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 15.261.886	\$ 101.542.628
Sueldo	Administrador de Tecnología y Gestión de	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 10.161.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 7.611.886	\$ 15.261.886	\$ 101.542.628
Honorarios	Consultor externo PMO											\$ 6.120.000	\$ 6.120.000	\$ 12.240.000
Equipos	Soporte tecnológico	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Evento	Lanzamiento de oficina PMO				\$ 7.500.000									\$ 7.500.000
<b>Suma Año</b>														<b>\$ 388.005.084</b>

Rubro	Descripción	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes	7 Mes	8 Mes	9 Mes	10 Mes	11 Mes	12 Mes	Total Año 3
Sueldo	Director PMO	\$ 12.347.085	\$ 12.347.085	\$ 12.347.085	\$ 12.347.085	\$ 12.347.085	\$ 16.508.685	\$ 12.347.085	\$ 12.347.085	\$ 12.347.085	\$ 12.347.085	\$ 12.347.085	\$ 24.831.885	\$ 164.811.424
Sueldo	Coordinador	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 10.365.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 15.567.123	\$ 103.573.480
Sueldo	Administrador de Tecnología y Gestión de	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 10.365.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 7.764.123	\$ 15.567.123	\$ 103.573.480
Equipos	Soporte tecnológico	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 306.000	\$ 3.672.000
<b>Suma Año</b>														<b>\$ 375.630.385</b>

Rubro	Descripción	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes	7 Mes	8 Mes	9 Mes	10 Mes	11 Mes	12 Mes	Total Año 4
Sueldo	Director PMO	\$ 12.594.027	\$ 12.594.027	\$ 12.594.027	\$ 12.594.027	\$ 12.594.027	\$ 16.838.859	\$ 12.594.027	\$ 12.594.027	\$ 12.594.027	\$ 12.594.027	\$ 12.594.027	\$ 25.328.523	\$ 168.107.653
Sueldo	Coordinador	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 10.572.426	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 15.878.466	\$ 105.644.950
Sueldo	Administrador de Tecnología y Gestión de	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 10.572.426	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 7.919.406	\$ 15.878.466	\$ 105.644.950
Honorarios	Consultor externo PMO											\$ 6.242.400	\$ 6.242.400	\$ 12.484.800
Equipos	Soporte tecnológico	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 312.120	\$ 3.745.440
<b>Suma Año</b>														<b>\$ 395.627.793</b>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Rubro	Descripción	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes	7 Mes	8 Mes	9 Mes	10 Mes	11 Mes	12 Mes	Total Año 5
Sueldo	Director PMO	\$ 12.845.908	\$ 12.845.908	\$ 12.845.908	\$ 12.845.908	\$ 12.845.908	\$ 17.175.636	\$ 12.845.908	\$ 12.845.908	\$ 12.845.908	\$ 12.845.908	\$ 12.845.908	\$ 25.835.094	\$ 171.469.806
Sueldo	Coordinador	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 10.783.874	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 16.196.035	\$ 107.757.849
Sueldo	Administrador de Tecnología y Gestión de	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 10.783.874	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 8.077.794	\$ 16.196.035	\$ 107.757.849
Equipos	Soporte tecnológico	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 318.362	\$ 3.820.349
<b>Suma Año</b>														<b>\$ 390.805.853</b>

Rubro	Descripción	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes	7 Mes	8 Mes	9 Mes	10 Mes	11 Mes	12 Mes	Total Año 6
Sueldo	Director PMO	\$ 13.102.826	\$ 13.102.826	\$ 13.102.826	\$ 13.102.826	\$ 13.102.826	\$ 17.519.149	\$ 13.102.826	\$ 13.102.826	\$ 13.102.826	\$ 13.102.826	\$ 13.102.826	\$ 26.351.795	\$ 174.899.202
Sueldo	Coordinador	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 10.999.552	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 16.519.956	\$ 109.913.006
Sueldo	Administrador de Tecnología y Gestión de	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 10.999.552	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 8.239.350	\$ 16.519.956	\$ 109.913.006
Equipos	Soporte tecnológico	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 324.730	\$ 3.896.756
<b>Suma Año</b>														<b>\$ 398.621.970</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Nota:** Los valores están en pesos colombianos.

Se puede apreciar que, según el presupuesto estimado para la implementación de la oficina de gerencia de proyectos en CGR Doña Juana S.A E.S.P , se necesita \$ 2.453.205.873 para financiar el proyecto durante la totalidad del horizonte de tiempo previsto para el cumplimiento de los resultados esperados. Es importante recalcar que este presupuesto está ajustado a lo acordado con la junta directiva en la reunión del 22 de marzo del 2019, en donde la organización se compromete a destinar un aumento al rublo administrativo en un 10% con el fin de cubrir los primeros pasos de la iniciativa, por lo que es importante mencionar que los gastos operativos mensuales de la organización ascienden a más de 450 millones de pesos.

## 11. CONCLUSIONES

Una vez obtenida toda la información relacionada con CGR Doña Juana S.A. E.S.P, analizando e interpretando el diagnóstico en el que se encuentra la organización y proponiendo un plan de implementación de una oficina de gerencia de proyectos en la compañía, es posible obtener las siguientes conclusiones:

Dando cumplimiento al objetivo No 1 de la investigación que consiste en diagnosticar el estado actual de la organización en las prácticas de gestión de proyectos, se encontró que una vez analizada la información de CGR Doña Juana S.A. E.S.P, es evidente que la organización no cuenta con una metodología establecida para realizar una adecuada gestión de sus proyectos, ya que, actualmente los proyectos se están gerenciando de acuerdo al conocimiento empírico que tiene cada jefe de área o líder de proceso sobre la gestión de proyectos. Esto está representando en el diagnóstico realizado para conocer el nivel de madurez en el que se encuentra la organización.

La compañía es consciente que le falta una mayor gestión en los proyectos ejecutados, aun así, la compañía no ha estandarizado los procesos de gerencia de proyectos ni ha buscado una alternativa para evitar los vacíos de planeación, lo que conlleva a que se tengan sobrecostos, atrasos en cronogramas y un uso inadecuado de los recursos de la organización, por ende, una fuga de capital que podría estar representada en utilidad a la compañía.

CGR Doña Juana S.A E.S.P administra su portafolio de proyectos de manera informal y descentralizada en cada área de la compañía, ya que no aplican prácticas de gestión de portafolio de proyectos, ni tiene una cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos, debido a la carencia en la percepción de que el desarrollo de sus proyectos van conglomerados a un portafolio de proyectos que responde a los objetivos estratégicos de la organización, esto debido a que no consideran que el grupo de proyectos de cada área de intervención puede verse enmarcado como un programa, y que la gestión conjunta de las áreas de la intervención o de sus programas debería gestionarse como un portafolio único para alcanzar los objetivos estratégicos que se ha planteado CGR Doña Juana S.A E.S.P.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del modelo de madurez OPM3, se puede evidenciar que el nivel de madurez obtenido general de la organización se encuentra por debajo del 67% que es mínimo porcentual que se necesita para considerar un nivel de madurez bueno, lo cual demuestra la importancia de implementar una metodología de gerencia de proyectos por medio de una oficina de gerencia de proyectos, que permita suplir las deficiencias encontradas y potenciar los recursos de la organización.

La organización requiere mejorar en general los aspectos de la cultura que están asociados a la efectividad de los proyectos, asegurando que los resultados de los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional, entender que los proyectos tienen cambios y riesgos asociados que requieren ser manejados y soportados por los niveles ejecutivos de la organización, adoptar prácticas de gestión de proyectos que aseguren que las personas usan una terminología común y trabajan de manera consistentes con herramientas y técnicas para la administración de sus proyectos.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en la efectividad de los proyectos se evidencia que la organización requiere mejorar la gestión de los proyectos en todos los aspectos evaluados, particularmente en el logro de compromisos que evidencia la puntuación más baja y que incluye el cumplimiento de los costos, cronogramas y grado en que las respuestas a los riesgos que se presentan en los proyectos son apropiadas.

La organización es consciente que tiene falencias en las prácticas de gestión de proyectos principalmente en la definición de los canales de comunicación que se deben tener con todos los interesados, además de no garantizar el registro de las lecciones aprendidas dificultando la gestión de los proyectos de manera adecuada, por lo que estandarizar los procesos permitirá no recaer en un futuro en la problemática presentada actualmente.

Dando cumplimiento al objetivo No 2 de la investigación que consiste en establecer el modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización, se encontró que de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a CGR Doña Juana S.A E.S.P, el mejor modelo de oficina de gerencia de proyectos es el tipo Torre de Control, debido a que establece y garantiza el uso de una metodología en gestión de proyectos, permite establecer

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

procesos de dirección de proyectos y asesoramiento en la implementación de estándares, asegurando su uso y una retroalimentación continua.

CGR Doña Juana S.A E.S.P ha logrado comprender a través de los análisis realizados por toda la organización, que es necesario la implementación de una oficina de gerencia de proyectos, ya que permite que los proyectos se planeen y se ejecuten con una mayor tasa de éxito, que sean orientados al logro y lo más importante, la satisfacción del cliente y mejore la posición de la organización.

Dando cumplimiento al objetivo No 3 de la investigación que consiste proponer el plan de implementación de la Oficina de Gerencia de Proyectos que mejor se adecue a las necesidades de la organización, se encontró que es necesario realizar capacitaciones con profesionales expertos y especialistas en el ámbito de la gestión de proyecto al personal directamente implicado en el desarrollo de los proyectos, esto debido a que la organización tomará el camino de ascender a los jefes de área cumpliendo previamente el requisito de ser formados, alineándolos hacia los beneficios esperados con el fin de ser más eficientes y eficaces generando así una cultura en gestión de proyectos a nivel organizacional.

La organización requiere mejorar la capacitación de los equipos que desarrollan los proyectos, dar mayor autoridad a los líderes de proyectos y delegar la toma de decisiones dentro del marco del alcance de los proyectos en donde aplique, para que la resolución de problemas sea más efectiva. Esto también implica, promover la cohesión entre todos los *stakeholders*, para facilitar la generación de acuerdos y la intervención oportuna para sobrepasar los obstáculos que se presentan en los proyectos y que son inherentes a su naturaleza.

La implementación de la Oficina de gerencia de proyectos genera grandes ventajas para CGR Doña Juana S.A. E.S.P, ya que al reestructurar las operaciones de la organización garantizará una correcta planeación, ejecución, control y seguimiento de sus proyectos, logrando alinear de esta manera el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

## **12. RECOMENDACIONES**

Se presenta a continuación una serie de recomendaciones que permiten ayudar a que la propuesta generada hacia CGR Doña Juana S.A. E.S.P sobre la creación de la oficina de gerencia de proyectos, se implemente de una forma adecuada teniendo en cuenta los lineamientos propuestos presentados anteriormente. Las recomendaciones son las siguientes:

Se aconseja realizar un cambio de la cultura organizacional en la compañía, implementado capacitaciones e incentivando el aprendizaje continuo en los equipos que desarrollan los proyectos, para que logren apropiarse la estandarización en la gerencia de proyectos que se busca en la organización, mejorando así comunicación y los resultados de los proyectos.

La implementación de la oficina de gerencia de proyectos es un proceso paulatino, en el cual se deben tener en cuenta las capacitaciones para fortalecer las bases metodológicas a los equipos que desarrollan los proyectos, teniendo en cuenta que esto es necesario para impulsar y tener la experiencia en las metodologías que se usarán en la organización, fortaleciendo así la implementación de la oficina de gerencia de proyectos como medio controlador en la gestión de proyectos más no como medio para la enseñanza.

Se recomienda realizar como mínimo dos (2) auditorías internas al año en las áreas involucradas en la gestión de proyectos, esto con el fin de verificar el cumplimiento de las metodologías e indicadores establecidos para cada uno de los proyectos, así visualizar el avance que se tiene en el aumento de la madurez de la organización en gestión de proyecto, cultura organizacional, efectividad y prácticas de gestión.

Es claro que para cumplir con la iniciativa de implementar una oficina de gerencia de proyectos, la organización debe disponer de un capital inicial considerando que, se tomará el camino de capacitar y ascender al personal de la compañía, aumentará los rublos del salario del trabajador así como su carga prestacional, además es necesario contemplar los costos de tener consultorías externas, visitas a las organizaciones y la dotación del espacio de trabajo, así como revisar que ascender al personal creará una vacante que debe ser suplida.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Es importante recalcar que el presupuesto de la iniciativa está ajustado a lo acordado con la junta directiva en la reunión del 22 de marzo del 2019, en donde la organización se compromete a destinar un aumento al rublo administrativo en un 10% con el fin de cubrir los primeros pasos de la iniciativa, por lo que es importante mencionar que los gastos operativos mensuales de la organización ascienden a más de 450 millones de pesos. Este acuerdo será el factor pesante para mantener la propuesta en pie y darle funcionamiento a la oficina de gerencia de proyectos.

Se recomienda la creación y constante actualización de una base de datos al interior de la organización, en donde se implementen las guías de los procedimientos, acciones de mejora, evaluaciones a los contratistas, recomendaciones y lecciones aprendidas de cada una de las etapas de los proyectos, implementando así una herramienta amigable, en donde se brinde una comunicación y soporte fácil a todos los involucrados en el desarrollo de los proyectos.

Se recomienda a CGR Doña Juana S.A E.S.P que en el proceso de Gestión Humana se incorporen filtros adecuados para la contratación de personal idóneo para la ejecución de los proyectos, los cuales deben tener una experticia comprobada y poseer valores que permitan incorporar dentro de la compañía para generar un clima organizacional adecuado, viéndose esto reflejado positivamente en un compromiso y motivación para el desarrollado adecuado de los proyectos.

Se recomienda no postergar la iniciativa de la creación de la oficina de gerencia de proyectos, teniendo en cuenta que esta ayudará a minimizar los riesgos y fugas de capital que se presentan en la organización, además de estandarizar los procesos involucrados en proyectos.

El presupuesto estimado de la implementación de la oficina de gerencia de proyectos debe ser revisado por la alta dirección de la compañía y por el área de gestión humana, así mismo, será necesario validarse cuando realmente decida implementarse el proyecto, debido al aumento por costos emergentes anuales y las políticas que afecten la estimación del proyecto ya realizada.

Se recomienda el involucramiento de la alta gerencia durante todo el proceso de implementación de la oficina de proyectos, logrando mejorar la comunicación y grado de aceptación del proyecto, reduciendo de manera importante la resistencia al cambio que se pueda presentar durante el proceso.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Se recomienda para futuras investigaciones realizar un acuerdo previo con la alta dirección de la organización de interés, con el fin de tener acceso sin restricciones a la información necesaria, además de garantizar la disponibilidad de los recursos que se requieran en la investigación.

El equipo de investigación debe garantizar el compromiso y la disponibilidad de sus miembros, de esta manera se logrará un trabajo armónico y eficiente para el cumplimiento de los objetivos.

Es importante analizar a fondo la problemática de la organización buscando así conocer las falencias de la compañía con el fin de realizar un plan de implementación acorde a lo que realmente se necesita.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement* , 40 (4), 955-959.

Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement* , 45 (1), 131-142.

Alsina, J. (2009). *La Oficina de Administración de Proyectos*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de [LiderDeProyecto.com: http://www.liderdeproyecto.com/articulos/oficina\\_de\\_administracion\\_de\\_proyectos.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/oficina_de_administracion_de_proyectos.html)

Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas* , 24 (36), 345-363.

Arias, F. G. (1999). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. Guía para su elaboración* (Vol. 3). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Arias, N. J. (2015). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa Rincco S.A.S*. Medellín: Universidad EAFIT.

Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *SciELO Analytics* (22), 75-85.

Ariza, D. A. (2017a). Aplicación de prácticas para la gestión del portafolio de proyectos en las organizaciones: Factores de Éxito. *Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017*. Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle. Bogotá D.C.

Ariza, D. A. (2017b). *Construcción de un Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos y su Aplicación al sector de Tecnología de la Información en Colombia*. Tesis doctoral, Universidad EAN, Colombia.

AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects With PRINCE2*. TSO (The Stationery Office).

Bara, M. (2015). *La necesidad creciente de la Gestión del Portafolio de proyectos*. Blog Investigativo, OBS Business School, Project Management, Barcelona.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición* (Vol. 3). Bogotá D.C, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Betancourt, C. M., Pinzón, I., & Posada, J. S. (2014). EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. *EIA* , 11 (21), 133-143.

Bustamante, G. (2011). APROXIMACION AL MUESTREO ESTADISTICO EN INVESTIGACIONES CIENTIFICAS. *Revista de Actualización Clínica* , 10, 476-480.

Casey , W., & Peck, W. (2001). *Choosing the Right PMO Setup 3*.

Castellanos, T., Gallego, J. C., Delgado, J. A., & Merchán, L. (2004). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos*. Trabajo de Investigación, Universidad de San Buenaventura, Cali.

CGR Doña Juana. (2017). *Modificación CDF*. CGR Doña Juana, SUBCENTRO DE COSTOS.

CGR Doña Juana. (2018). *MAPA DE PROCESOS*. DC-GE-01, CGR Doña Juana, GESTIÓN ESTRATÉGICA.

CGR Doña Juana. (2018). *PRIORIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS*. DC-GE-03, CGR Doña Juana, GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Chávez, S. (2014). Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. *Sinergia e Innovación* , 2 (1), 90-120.

Claros, A. (2012). *MODELOS DE MADUREZ*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2018, de projectools: <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>

CONTRATO DE CONCESIÓN No 344 DE 2010. (2010). CONTRATO DE CONCESIÓN No 344 DE 2010 SUSCRITO ENTRE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SERVICIOS PÚBLICOS - UAESP - Y LA SOCIEDAD CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A ESP -CGR DOÑA JUANA S.A. E.S.P., (pág. 3). Bogotá D.C.

Diez, H. M., Pérez, M. A., Gimena, F. N., & Montes, M. I. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público. *Revista EAN* (73), 60-79.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Espinosa, S., Aparicio, C., & Vega, C. (2018). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. DC-GE-02, CGR Doña Juana, GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Frenz, R. (01 de Febrero de 2018). *Tipos de escalas de Likert*. Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de Geniolandia: <https://www.geniolandia.com/13175797/tipos-de-escalas-de-likert>

García, D. (2017). *La Project Management Office (PMO) y sus objetivos*. Blog Investigativo, EALDE BUSINESS SCHOOL, DIRECCIÓN DE PROYECTOS, Madrid.

Gil, D. A., Ojeda, S. F., & Rodríguez, N. A. (2016). *ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE LAS ORGANIZACIONES DEL GRUPO DE INTERÉS DE PMO BOGOTÁ*. Tesis Maestria, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Unidad de Proyectos, Bogotá D.C.

Gray, C., & Larson , E. (2009). *administración de proyectos cuarta edición* (Vol. 4). Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2017). *Metodología de la investigación* (Vol. 5). México D.F: McGraw-Hill.

Hill, G. (2004). EVOLVING THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE: A COMPETENCY CONTINUUM. *Information Systems Management* , 21 (4), 45-51.

Hill, G. (2008). *THE COMPLETE PROJECT MANAGEMENT OFFICE HANDBOOK SECOND EDITION* (Vol. 2). Auerbach Publications Taylor & Francis Group, an informa business.

ICONTEC 21500, U.-I. (2013). *Dirección y Gestión de Proyectos*.

Institute, P. M. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Newtown Square, Pennsylvania USA: Knowledge Foundation.

Kerzner, H. (2001). *STRATEGIC PLANNING for Project Management Using a PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL* . New York , New York, USA: Jhon Wiley & Sons, Inc.

Khawam, P. (2006). *GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GERENCIAL DE PROYECTOS EN LA UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO DE CVG VENALUM*. Trabajo de Grado,

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO, VICERRECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA DE GERENCIA, Puerto Ordaz.

Larson, C. F. (2009). *Administración de Proyectos* cuarta edición. Mc Graw Hill.

Llauradó, O. (2014 de Diciembre de 2018). *La escala de likert: qué es y cómo utilizarla*. Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de netquest: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Losantos, M. (Abril de 2011). *MÓDULO 1. FUENTES DE INFORMACIÓN: TIPOS Y CARACTERÍSTICAS*. Recuperado el 7 de Octubre de 2018, de Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya: [https://www.researchgate.net/profile/Rachel\\_Avila\\_Milord/project/How-to-develop-a-research-based-20-project-proposal/attachment/59dac5984cde265f5d781185/AS:547349325770752@1507509656752/download/M\\_dul01\\_Fuentes\\_Informaci\\_n\\_ML\\_PR\\_GM.pdf?context=ProjectUpdatesLog](https://www.researchgate.net/profile/Rachel_Avila_Milord/project/How-to-develop-a-research-based-20-project-proposal/attachment/59dac5984cde265f5d781185/AS:547349325770752@1507509656752/download/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf?context=ProjectUpdatesLog)

Marca CERO. (2017). *Nosotros - Generalidades*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2018, de cgr-donajuana: <https://www.cgr-donajuana.com/generalidades>

Marca CERO. (2017). *Nosotros - Organigrama*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2018, de cgr-donajuana: <https://www.cgr-donajuana.com/organigrama>

Marca CERO. (2017). *Que Hacemos*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2018S, de cgr-donajuana: <https://www.cgr-donajuana.com/que-hacemos>

Merino, C., & Livia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice de validez de contenido: un programa visual basic para la v de aiken. *anales de psicología* , 169-171.

Montes, M. L., Gimena, F. N., & Diez, H. M. (2013). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. *Revista de Tecnología Journal of Technology* , 12 (2), 13-25.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

- Morales, C. M. (2014). Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín. *EIA* , 11 (21), 133-143.
- Muñoz, A. M. (2011). *Las fuentes de información*. Recuperado el 7 de Octubre de 2018, de Universidad de Granada: <https://www.ugr.es/~anamaria/fuentesws/Intro-FI.htm>
- Ocaña, J. (2012). *GESTIÓN de PROYECTOS con MAPA MENTALES VOL 1* (Vol. 1). San Vicente, Alicante, España: Editorial Club Universitario ECU.
- Ochoa, C. (29 de 05 de 2015). *Muestreo no probabilístico: muestre por conveniencia*. Recuperado el 7 de Octubre de 2018, de netquest: [www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia](http://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia)
- Pérez, E., & Rodríguez, Y. (2014). Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos. *RCI Revista Cubana de Ingeniería* , 5 (2), 29-39.
- Pérez, J. (2017). *DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018, de Definición.DE: <https://definicion.de/desempeno/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2008). *DEFINICIÓN DE ÉXITO*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018, de Definición.DE: <https://definicion.de/exito/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2017). *DEFINICIÓN DE EFECTIVIDAD*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de Definicion.DE: <https://definicion.de/efectividad/>
- Pinto, J. (2014). *GERENCIA de PROYECTOS Cómo lograr la ventaja competitiva* (Vol. 3). Colombia: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición*.
- PMI. (2013). *ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3) KNOWLEDGE FOUNDATION Third Edition* (Vol. 3). Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

PMI. (2013). *The Standard for Portfolio Management - Third Edition* (Vol. 3). (I. Project Management Institute, Ed.)

PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición*. (I. Project Management Institute, Ed.) Pennsylvania.

PMI. (2017a). *The Standard for Portfolio Management - Fourth Edition* (Vol. 4). (I. Project Management Institute, Ed.) Pennsylvania.

Sandoval, J. L. (2012). *Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en FONADE*. Bogotá D.C: Universidad EAN.

Sierra, D. A. (2017). ¿Por qué implementar una PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *CITAS*, 3, 31-38.

Solarte, L., & Sánchez, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3MC V5.0. *Revista INNOVAR JOURNAL*, 24 (52), 5-18.

Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Administración de proyectos*. San Juan Tliluaca, Ciudad de México, México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A DE C.V.

Vinopal, J. (2012). Project Portfolio Management for Academic Libraries: A Gentle Introduction. (W. Arant Kaspar, Ed.) *College & Research Libraries*, 73 (4).

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

14. ANEXOS

14.1. Formulario de Encuesta Nivel de Madurez OPM3.

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)						
Nombre:						
Cargo:						
Fecha:						
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:						
0	NUNCA					
1	CASI NUNCA					
2	SOLO EN OCASIONES					
3	CASI SIEMPRE					
4	SIEMPRE					
N°	PREGUNTAS -PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?					
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?					
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?					
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para la desarrollar el plan de gestión para la dirección de proyectos?					
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, Informes de desempeño)?					
6	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de seguimiento y control de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?					
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?					
8	¿En su organización se definen las metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realiza seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?					
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Puntos de control de avance, evaluación de continuidad)?					
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?					
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?					

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?					
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?					
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recurso humano, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?					
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de proveedores, requisitos legales y normativos)?					
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?					
17	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?					
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre del contrato de proyectos con el cliente?					
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?					
20	¿En su organización se definen y verifican las metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?					
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la continuidad o suspensión del proyecto?					
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidas las formas de medición y análisis?					

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de la gerencia de proyectos estén descritos a nivel organizacional?					
24	¿Los procesos de control en su organización para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?					
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?					
26	¿Los procesos de control en su organización para la planificación de recursos del proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?					
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?					
28	¿Los procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?					
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación e riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?					
30	¿Los procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?					
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?					
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?					
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?					
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?					

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?					
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son primordiales en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades,, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?					
37	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que facilitan la de planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?					
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?					
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?					
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?					
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?					
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?					
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?					
44	¿Se aplica en su compañía la técnica benchmarking (Busqueda de mejores practicas que se puedan encontrar fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?					
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?					

FIRMA

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)						
Nombre:	SARA BARRERA					
Cargo:	PROFESIONAL DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y SEGUIMI.					
Fecha:	12 Feb 2019					
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:						
0	NUNCA					
1	CASI NUNCA					
2	SOLO EN OCASIONES					
3	CASI SIEMPRE					
4	SIEMPRE					
N°	PREGUNTAS -PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?	X				
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?	X				
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?	X				
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para la desarrollar el plan de gestión para la dirección de proyectos?	X				
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, informes de desempeño)?		X			
6	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de seguimiento y control de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?	X				
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?			X		
8	¿En su organización se definen las metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realiza seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?		X			
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Puntos de control de avance, evaluación de continuidad)?	X				
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?		X			
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?		X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	X				
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	X				
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recurso humano, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?		X			
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de proveedoras, requisitos legales y normativos)?		X			
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?	X				
17	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?		X			
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre del contrato de proyectos con el cliente?		X			
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?		X			
20	¿En su organización se definen y verifican las metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?		X			
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la continuidad o suspensión del proyecto?			X		
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidas las formas de medición y análisis?		X			

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de la gerencia de proyectos estén descritos a nivel organizacional?		X			
24	¿Los procesos de control en su organización para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?	X				
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?	X				
26	¿Los procesos de control en su organización para la planificación de recursos del proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?	X				
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?		X			
28	¿Los procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación e riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X				
30	¿Los procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS - PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?		X			
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son primordiales en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?	X				
37	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que facilitan la de planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?	X				
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?		X			
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?		X			
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (Informe de desempeño, control integrado de cambios)?			X		
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?			X		
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?			X		
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?		X			
44	¿Se aplica en su compañía la técnica benchmarking (Búsqueda de mejores prácticas que se puedan encontrar fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?	X				
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?	X				

  
 FIRMA

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)						
Nombre:	Sofía Espinosa					
Cargo:	COORDINADORA PLANEACIÓN Y CONTROL					
Fecha:	14/02/2019					
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:						
	0 NUNCA					
	1 CASI NUNCA					
	2 SOLO EN OCASIONES					
	3 CASI SIEMPRE					
	4 SIEMPRE					
N°	PREGUNTAS -PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?		X			
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?		X			
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?		X			
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para la desarrollar el plan de gestión para la dirección de proyectos?	X				
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, Informes de desempeño)?	X				
6	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de seguimiento y control de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?	X				
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?		X			
8	¿En su organización se definen las metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realiza seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?	X				
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Puntos de control de avance, evaluación de continuidad)?		X			
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?		X			
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?		X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?			X		
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?			X		
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recurso humano, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?		X			
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de proveedores, requisitos legales y normativos)?		X			
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?		X			
17	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?			X		
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre de, contrato de proyectos con el cliente?			X		
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?			X		
20	¿En su organización se definen y verifican las metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?	X				
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la continuidad o suspensión del proyecto?	X				
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidas las formas de medición y análisis?	X				

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de la gerencia de proyectos estén descritos a nivel organizacional?	X				
24	¿Los procesos de control en su organización, para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?		X			
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?		X			
26	¿Los procesos de control en su organización para la planificación de recursos de proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?		X			
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?	X				
28	¿Los procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X				
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación e riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
30	¿Los procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X				
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X				
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X				

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?		X			
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son primordiales en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?	X				
37	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que afectan la de planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?	X				
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?		X			
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?		X			
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?	X				
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?	X				
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?			X		
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?			X		
44	¿Se aplica en su compañía la técnica benchmarking (Búsqueda de mejores prácticas que se puedan encontrar fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?		X			
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?			X		

  
FIRMA

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)						
Nombre:	CARLOS JAVIER NIÑO					
Cargo:	SUBDIRECTOR DE MANTENIMIENTO Y CONTROL GESTIVO					
Fecha:	14 Febrero 2019					
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:						
0 NUNCA						
1 CASI NUNCA						
2 SOLO EN OCASIONES						
3 CASI SIEMPRE						
4 SIEMPRE						
N°	PREGUNTAS -PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?			X		
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?			X		
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?			X		
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para la desarrollar el plan de gestión para la dirección de proyectos?		X			
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, Informes de desempeño)?			X		
6	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de seguimiento y control de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?			X		
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?		X			
8	¿En su organización se definen las metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realiza seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?			X		
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Puntos de control de avance, evaluación de continuidad)?	X				
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?		X			
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?		X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?			X		
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?			X		
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recurso humano, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?			X		
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de proveedores, requisitos legales y normativos)?			X		
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?			X		
17	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?				X	
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre del contrato de proyectos con el cliente?			X		
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?			X		
20	¿En su organización se definen y verifican las metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?		X			
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la continuidad o suspensión del proyecto?				X	
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidas las formas de medición y análisis?			X		

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de la gerencia de proyectos estén descritos a nivel organizacional?		X			
24	¿Los procesos de control en su organización para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?		X			
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?	X				
26	¿Los procesos de control en su organización para la planificación de recursos del proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?		X			
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?	X				
28	¿Los procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X				
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación e riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
30	¿Los procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X				
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?			X		
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son primordiales en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				X	
37	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que afectan la de planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				X	
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?			X		
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?			X		
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				X	
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?				X	
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?		X			
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?			X		
44	¿Se aplica en su compañía la técnica benchmarking (Búsqueda de mejores prácticas que se puedan encontrar fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?				X	
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?			X		

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)						
Nombre:	Ana Viviana Carón Gomez (LIVIANA ROSAS)					
Cargo:	RESIDENTE AMBIENTAL					
Fecha:	14 FEBRERO 2019					
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:						
	0	NUNCA				
	1	CASI NUNCA				
	2	SOLO EN OCASIONES				
	3	CASI SIEMPRE				
	4	SIEMPRE				
N°	PREGUNTAS -PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?		X			
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?		X			
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?		X			
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para la desarrollar el plan de gestión para la dirección de proyectos?		X			
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, Informes de desempeño)?		X			
6	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de seguimiento y control de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?	X				
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?	X				
8	¿En su organización se definen las metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realiza seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?	X				
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Puntos de control de avance, evaluación de continuidad)?		X			
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	X				
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?	X				

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?			X		
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?			X		
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recurso humano, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?		X			
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de proveedores, requisitos legales y normativos)?		X			
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?		X			
17	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?		X			
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre del contrato de proyectos con el cliente?	X				
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?	X				
20	¿En su organización se definen y verifican las metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?	X				
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la continuidad o suspensión del proyecto?		X			
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidas las formas de medición y análisis?			X		

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de la gerencia de proyectos estén descritos a nivel organizacional?		X			
24	¿Los procesos de control en su organización para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?			X		
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?			X		
26	¿Los procesos de control en su organización para la planificación de recursos del proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?		X			
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?		X			
28	¿Los procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación e riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
30	¿Los procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?		X			
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son primordiales en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?		X			
37	¿Se implementan, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que facilitan la de planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?			X		
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?			X		
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?			X		
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (Informe de desempeño, control integrado de cambios)?		X			
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?		X			
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?		X			
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?			X		
44	¿Se aplica en su compañía la técnica benchmarking (Busqueda de mejores practicas que se puedan encontrar fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?		X			
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?			X		

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)						
Nombre:	CATHERINE CASTAÑEDA (CATALINA-CEU)					
Cargo:	COORDINADORA SISTEMA DE CONDUCCIÓN Y TRAT. LIXIVIADO					
Fecha:	15/02/2019					
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:						
0 NUNCA						
1 CASI NUNCA						
2 SOLO EN OCASIONES						
3 CASI SIEMPRE						
4 SIEMPRE						
N°	PREGUNTAS -PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?			X		
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?			X		
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?		X			
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para la desarrollar el plan de gestión para la dirección de proyectos?	X				
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, Informes de desempeño)?	X				
6	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de seguimiento y control de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?		X			
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?			X		
8	¿En su organización se definen las metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realiza seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?			X		
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Puntos de control de avance, evaluación de continuidad)?		X			
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?			X		
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?		X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	X				
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?		X			
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recurso humano, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?		X			
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de proveedores, requisitos legales y normativos)?	X				
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?	X				
17	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?		X			
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre de contrato de proyectos con el cliente?		X			
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?	X				
20	¿En su organización se definen y verifican las metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?			X		
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la continuidad o suspensión del proyecto?		X			
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidas las formas de medición y análisis?		X			

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de la gerencia de proyectos estén descritos a nivel organizacional?			X		
24	¿Los procesos de control en su organización para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?			X		
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?		X			
26	¿Los procesos de control en su organización para la planificación de recursos de proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?		X			
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?		X			
28	¿Los procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación e riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
30	¿Los procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X				
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?			X		
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?		X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS -PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA				
		0	1	2	3	4
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?			X		
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son primordiales en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?			X		
37	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que definen la de planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				X	
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?			X		
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?			X		
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (Informe de desempeño, control integrado de cambios)?			X		
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?				X	
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?				X	
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?			X		
44	¿Se aplica en su compañía la técnica benchmarking (Búsqueda de mejores prácticas que se puedan encontrar fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?				X	
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?				X	

CATERINE CASTAÑEDA.  
FIRMA

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

14.2. Resultados de Validación de Jueces.

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)					
Nombre - Juez:		Carlos Javier Mendez Sraez			
Fecha:		26 de Octubre de 2018			
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:					
B	Propuesta Buena				
M	Propuesta se Modifica				
R	Propuesta se Rechaza				
Si lo desea coloque alguna observación que ayude a la resolución de la propuesta o la centralización del tema					
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?	/			
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?	/			
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?	/			
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para lo desarrollar el plan de gestión para la dirección de proyectos?	/			
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, informes de desempeño)?	/			
6	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?	/			
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?	/			
8	¿En su organización se definen los metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realizan seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?	/			
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Puntos de control de avance, evaluación de continuidad)?	/			
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	/			
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?	/			
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	/			
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	/			
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recurso humano, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?	/			
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de proveedores, requisitos legales y normativos)?	/			
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?	/			
17	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?	/			
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre del contrato de proyectos con el cliente?	/			
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?	/			
20	¿En su organización se definen y verifican las metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?	/			
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la continuidad o suspensión del proyecto?	/			
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidos las formas de medición y análisis?	/			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS - PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		H	M	R	
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continúan de la gerencia de proyectos hasta descritos a nivel organizacional?	/			
24	¿Los procesos de control en su organización para la dirección de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?	/			
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?	/			
26	¿Los procesos de control en su organización para la planificación de recursos del proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?	/			
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?	/			
28	¿Los procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	/			
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación e riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	/			
30	¿Los procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	/			
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	/			
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	/			
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	/			
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	/			
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		H	M	R	
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?	/			
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son primordiales en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?	/			
37	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que facilitan la planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?	/			
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?	/	/		
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?	/	/		
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (Informe de desempeño, control integrado de cambios)?	/	/		
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronogramas, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?	/	/		
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?	/	/		
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?	/	/		
44	¿Se aplica en su compañía la técnica benchmarking (Búsqueda de mejores prácticas que se puedan encontrar fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?	/	/		
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?	/	/		

  
Valle del Jazo

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)					
Nombre - Juez:	Torres David Piel Dial				
Fecha:	26-OCT-2018				
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:					
B	Pregunta Buena				
M	Pregunta se Modifica				
R	Pregunta se Rechaza				
Si lo desea coloque alguna observación que ayude a la redacción de la pregunta o la contextualización del tema					
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?	X			
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?	X			
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?	X			
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para la desarrollo el plan de gestión para la dirección de proyectos?	X			
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, Informes de desempeño)?	X			
6	seguimiento y control de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costo, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?	X			
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?	X			
8	¿En su organización se definen los metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realiza seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?	X			
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Partes de control de alcance, evaluación de conformidad)?	X			
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	X			
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?	X			
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	X			
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	X			
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recursos humanos, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?	X			
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitados de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de proveedores, negociaciones legales y contractuales)?	X			
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?	X			
17	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitados de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?	X			
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre del contrato de proyectos con el cliente?	X			
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?	X			
20	¿En su organización se definen y verifican los metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?	X			
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la conformidad o suspensión del proyecto?	X			
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidos los formatos de medición y análisis?	X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS - PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de la gerencia de proyectos están descritos a nivel organizacional?	X			
24	¿Los procesos de control en su organización para la dirección de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?	X			
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?	X			
26	¿Los procesos de control en su organización para la planificación de recursos del proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?	X			
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?	X			
28	¿Los procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación de riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
30	¿Los procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?	X			
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son primordiales en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuesto del costo, planificación de la gestión de riesgos)?	X			
37	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que facilitan la de planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?	X			
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?	X			
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?	X			
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (Informe de desempeño, control integrado de cambios)?	X			
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?	X			
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?	X			
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?	X			
44	¿Se aplica en su compañía la técnica benchmarking (Búsqueda de mejores prácticas que se puedan aprender fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?	X			
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?	X			

Jaros Perez  
 Jefe del Juz

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

EVALUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN EL CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)					
Nombre - Juez:	Sonia Patricia Gamboa Veiga				
Fecha:	26 Octubre 2018				
Responda el siguiente cuestionario de acuerdo a las siguientes opciones:					
B	Pregunta Buena				
M	Pregunta se Modifica				
R	Pregunta se Rechaza				
Si lo desea coloque alguna observación que ayude a la redacción de la pregunta o la centralización del tema					
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
1	¿En su organización existen procesos estandarizados en los procedimientos y registros para el inicio de los proyectos?	X			
2	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyectos, planeación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma)?	X			
3	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos principales de la presentación de proyectos (Planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planeación de la gestión de riesgos)?	X			
4	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para la desarrollar el plan de gestión para la dirección de proyectos?	X			
5	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de recursos humanos de los proyectos (Control integrado de cambios, ítemes de desempeño)?	X			
6	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de seguimiento y control de ejecución de proyectos (Verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?	X			
7	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para los procesos de cierre de proyectos (cierre del contrato, cierre administrativo, balances)?	X			
8	¿En su organización se definen las metas, criterios de éxito al inicio del proyecto, se realiza seguimiento y evaluación al finalizar los proyectos?	X			
9	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el monitoreo y control del trabajo del proyecto (Puntos de control de avance, evaluación de continuidad)?	X			
10	¿En su organización existen técnicas definidas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	X			
11	¿En su organización existen procesos estandarizados y documentados para el control integrado de cambios?	X			
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE MEDICIÓN	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
12	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	X			
13	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos de iniciación de proyectos (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	✓			
14	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de planificación de proyectos (Planificación de calidad, adquisición de recursos humanos, planificación de la comunicación, identificación de los riesgos, análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos, plan de acción frente a los riesgos, planificación de recursos)?	✓			
15	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de planificación de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo del proyecto, comunicación eficaz, selección de procedimientos, requisitos legales y normativos)?	✓			
16	¿En su organización se establecen y usan modelos de medición para los procesos principales de control (Verificación del alcance)?	X			
17	¿En su organización se establece y usan modelos de medición para los procesos facilitadores de control (Estado de ejecución de los proyectos, control integrado de cambios, control de la calidad, monitoreo y control de riesgos)?	X			
18	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre del contrato de proyectos con el cliente?	X			
19	¿En su organización se establecen y usan métricas para los procesos de cierre administrativo de proyectos?	X			
20	¿En su organización se definen y verifican las metas de los proyectos para asegurar el cumplimiento y que sean alcanzables?	X			
21	¿En su organización se realizan controles a los cronogramas y presupuestos de los proyectos, para determinar la continuidad o suspensión del proyecto?	X			
22	¿En su organización el cierre administrativo tiene establecidas las formas de medición y análisis?	X			

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

N°	PREGUNTAS - PROCESO DE CONTROL	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
23	¿Existen políticas en su organización donde los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de la gerencia de proyectos estén descritos a nivel organizacional?	X			
24	¿Los procesos de control en su organización para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para hacer control de estabilidad de los procesos?	↓			
25	¿En su organización los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de la estabilidad de los procesos?	↓			
26	¿En procesos de control en su organización para la planificación de recursos del proyecto se encuentran establecidos y son aplicados para hacer el control de estabilidad de los procesos?	X			
27	¿En su organización los procesos de control para la estimación de costo de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para el control de estabilidad de los procesos?	↓			
28	¿En procesos de control en su organización para el presupuesto de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
29	¿En su organización los procesos de control para la identificación e riesgos en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	+			
30	¿En procesos de control en su organización para la ejecución del plan de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	↓			
31	¿En su organización los procesos de control para la distribución de la información en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
32	¿Los procesos de control en su organización para medir la calidad en proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
33	¿En su organización los procesos de control para la administración de contratos de proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
34	¿Los procesos de control en su organización para medir y controlar las comunicaciones en los proyectos se encuentran establecidos y son aplicados para realizar el control de estabilidad de los procesos?	X			
N°	PREGUNTAS - PROCESO DE MEJORA CONTINUA	RESPUESTA DE JUEZ			OBSERVACIÓN
		B	M	R	
35	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan las mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?	+			
36	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que son prioritarios en la planificación (Desarrollo del plan de proyecto, Planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?	+			
37	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos que facilitan la de planificación en su organización (Planificación de calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la sociedad de ofertas)?	X			
38	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras en su organización a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?	+			
39	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?	X			
40	¿Se implementan, evalúan o se identifican mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (Informe de desempeño, control integrado de cambios)?	X			
41	¿Se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control en su organización (Verificación de alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?	X			
42	¿Se mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente en su organización?	+			
43	¿En su organización se identifican, evalúan e implementan mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (Cierre del contrato, cierre administrativo)?	X			
44	¿Se aplica en su compañía la técnica Benchmarking (Búsqueda de mejores prácticas que se puedan replicar fuera o dentro de la empresa) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos?	↓			
45	¿Se mejora continuamente el proceso de gestión de las comunicaciones de los proyectos para mejorar continuamente el rendimiento en su organización?	X			

*Fauja S*  
Vulbo del Juez

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

14.3. Entrevista Gestión de Portafolio de Proyectos.

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador:

Fecha de la entrevista:

Nombre de la Organización:

A. Tipo de organización: 1. Privado ( ) 2. Público ( )

B. Sector económico al que pertenece:

C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI ( ) 2.NO ( )

D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Proyectizada, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario:

A. Cargo actual:

B. Años de trabajo en la organización:

C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?

2. ¿Como se registra la información del portafolio de proyectos?

3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Sí existe, en donde está definido?

5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

8. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?

9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?

10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?

12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?

13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?

a) Si si existe, como se selecciona?

b) Si no existe, que personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?

**Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos**

19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar acabo esta labor?

22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En donde se registran? ¿Quién se

23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: Rafael Becerra Monroy

Fecha de la entrevista: 06/09/2018

**Nombre de la Organización:**

- A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ( )  
B. Sector económico al que pertenece: Servicios Públicos  
C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2. NO ( )  
D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Proyectizada, (3) Matricial

**Nombre de la Persona que responde al cuestionario:**

A. Cargo actual: Coordinadora de Planeación y control.

B. Años de trabajo en la organización: 1,5 años

C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Planeación de nuevos proyectos, seguimiento y control de programaciones previas

**Prácticas de gestión del portafolio de proyectos**

1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?

No está implementado.

2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?

Los proyectos se definen de acuerdo a las necesidades o perspectivas que los socios de la compañía tengan.

3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

Área de nuevos proyectos y estudios y diseños

4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

No existe

5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

Si se identifican pero no hay una metodología definida.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos?  
¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

Si es consciente de la existencia, pero debe identificarlos y valorarlos; el acercamiento se puede dar ya que por ISO-9001 ya tenemos una metodología de identificación y valoración de riesgos.

7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

No se realiza.

8. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?

Los altos directivos de la compañía asesorados por la dirección técnica y financiera.

9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo

Aspectos financieros y viabilidad técnica.

10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

la dirección pero no existe una metodología.

11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?

se informa a los socios y a las directivas mediante reuniones y correos electrónicos.

12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?

Las metas las definen partes interesadas como socios, directivos y contratante en el caso que aplique.

13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?

a) Si si existe, como se selecciona?

b) Si no existe, que personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

No existe.

14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?

Basado en planificación y definición de presupuestos se solicita a los directivos que se encargan los recursos.

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo? No existe

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

[Empty box]

16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

No es dedicación exclusiva y llevan a cabo otras actividades

17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

No está centralizada al momento, pero existe una figura de coordinador de nuevos proyectos que fue fuertemente con financiación

18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?

Los seguimientos los hace la dirección técnica y ejecutiva por medio de los directores asignados a cada proyecto

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos

19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

Si existe una percepción en que es posible hablar abiertamente del estado de los proyectos pero esto no se registra

20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

Si se conocen y se lleva a cabo, pero no es una información masiva

21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?

Los resultados de los proyectos en su mayoría si están en los casos en objetivos estratégicos y el director de cada proyecto se encarga

22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En donde se registran? ¿Quién se

No formalmente y en algunos casos vía correo electrónico

23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

No.

24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

Si, siempre el desarrollo y ejecución de proyectos busca la mejora en la percepción de recursos pero no siempre son destinados a los requerimientos de la misma compañía

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: Rafael Becerra Monroy

Fecha de la entrevista: 06/09/2018

Nombre de la Organización: **CGR DOÑA JUANA**

A. Tipo de organización: 1. Privado (  ) 2. Público ( )

B. Sector económico al que pertenece: **SERVICIOS**

C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (  ) 2. NO ( )

D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (  ) Projectizada, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: **JAIRO BAQUERO**

A. Cargo actual: **PROFESIONAL DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y SEGUIMIENTO**

B. Años de trabajo en la organización: **8 AÑOS**

C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

**DEFINICIÓN DE TÉRMINOS TARIFARIOS, PROCESOS DE FACTURACIÓN**

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?

**SI EXISTE SE USA EL TÉRMINO PLANIFICIÓN DE PROYECTOS.**

2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?

**CON SISTEMAS DE INFORMACIÓN, (EXCEL, AUTODAT, PROJECT)**

3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

**NO EXISTE UN ÁREA QUE SE ENCARGUE DE ESTO YA QUE LOS PROCESOS SON IMPEDICIONES (ASIGNACIÓN, RECONOCIMIENTO, PDA, SEC. CÓDIGOS)**

4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

**NO EXISTE NINGUN PROCESO FORMAL**

5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

**SI SE REALIZA EL ANÁLISIS DE RIESGOS, CON UNA MATRIZ DE RIESGOS FORMALMENTE.**

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos?  
¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

SOMOS CONSCIENTES, EL ÁREA QUE MANEJAMOS ESTA PLENAMENTE IDENTIFICADA POR ESTE MOTIVO SABEMOS A QUE RIESGOS NOS SUFRENTAMOS.

7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

SI SE DETERMINAN RIESGOS TRANSVERSALES DE MANERA FORMAL, POR MEDIO DE MATRICES DE RIESGOS.

8. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?

LA JUNTA DIRECTIVA DETERMINA ESTO, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES GENERADAS EN LA OPERACIÓN

9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo

RIESGOS POR NORMATIVIDAD LEGAL, ECONÓMICOS, AMBIENTALES.

10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

LA JUNTA DIRECTIVA A TRAVÉS DE VALORACIÓN DE COSTOS INHERENTES A CADA PROCESO

11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?

SE DA INFORMACIÓN A LAS ÁREAS INVOLUCRADAS Y SE REALIZA POR COMUNICACIONES ESCRITAS Y MEDIOS DIGITALES.

12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?

LA DIRECCIÓN TÉCNICA LAS DEFINE, FISA PARÁMETROS DE CUMPLIMIENTO DE ACUERDO A LAS ALICACIONES REALIZADAS.

13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?

NO EXISTE

a) Si si existe, como se selecciona?

b) Si no existe, que personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

LOS LÍDERES DE LAS ÁREAS, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA OPERACIÓN

14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?

DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA DEL PROYECTO, Y LOS CRITERIOS DE EXPERTOS

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

NO EXISTEN HERRAMIENTAS DE APOYO

16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

DEBEN REALIZAR LAS LABORES DE SU CARGO DE MANERA PARALELA.

17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

NO, SE MANTIENE DE MANERA INDEPENDIENTE

18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?

ATRAVÉS DE COMITES OPERATIVOS CON LOS INTERESADOS, CON UNA INTERVENTORIA.

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos

19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

SI LAS PERSONAS SE SIENTEN LIBRES

20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

SI SE CONOCE LA INFORMACIÓN, EXISTE RESTRICCIÓN AL NIVEL EJECUTIVO LOS NIVEL DE PROCESO, SANTA DIRECTIVA Y DIRECCIÓN EJECUTIVA.

21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?

SI EXISTE UNA PLANEACION ESTRATEGICA, Y CORRESPONDE AL DIRECTOR TECNICO Y OPERATIVO DAR RESPUESTA A LA ORG.

22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En donde se registran? ¿Quién se

SI SE DEFINEN LOS BENEFICIOS QUE TRAEN LOS PROYECTOS, SE REGISTRAN EN LAS ACTAS DE INICIO

23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

SI SE IDENTIFICAN EN EL CASO CONCRETO ESTAN ENFOCADOS A LA COMUNIDAD CON INFLUENCIA.

24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

SI, YA QUE EL SERVICIO PRESTADO ES ENFOCADO A LA COMUNIDAD, Y TODOS LOS PROYECTOS SON EN PRO DE MEJORA.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: Rafael Becerra Monroy

Fecha de la entrevista: 06/09/2018

Nombre de la Organización:

A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ( )

B. Sector económico al que pertenece: Servicios de Disposición de Residuos Sólidos

C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2. NO ( )

D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (X) Proyectizada, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: VIVIANA ROSAS

A. Cargo actual: Residente Ambiental

B. Años de trabajo en la organización: 2 años

C. Responsabilidad con respecto a los proyectos: Si

- Entrega y seguimiento de permisos ambientales y actividades de obra de componente ambiental del Proyecto Poste 53.

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?

No y no se utiliza

2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?

No existe el registro pero en campo se realiza un registro en bitácora

3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

Cada área.

4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

No existe en la empresa.

5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

Si se identifican los riesgos, pero no quedan descritos solo se maneja una matriz de riesgos ambiental.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos?  
¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

Somos conscientes de los riesgos de cada proyecto. Se entiende la necesidad de gestionar los riesgos administrativos y ambientales, pero no se gestionan de forma adecuada.

7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

No, cada área establece sus riesgos de forma informal.

8. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?

La junta directiva, y cliente

9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo

En el caso puntual con los permisos ambientales.

10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

La junta directiva y el cliente.

11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?

Se comunica a los jefes de áreas o procesos y se hace mediante reuniones.

12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?

El cliente y la junta directiva, no son realistas. Las metas se definen por criterios económicos y de servicios.

13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto? → NO

- a) Si si existe, como se selecciona?

- b) Si no existe, que personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

Los líderes de proceso

14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?

Por criticidad o necesidad del proyecto dentro de la organización

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

No hay ningún seguimiento. No.

16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

Se adelanta de forma paralela.

17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

No está centralizado y la actualización la realiza cada proceso

18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?

El seguimiento lo adelanta la junta directiva en reuniones con los jefes de proceso, el seguimiento lo hace la interventoría.

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos

19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

No.

20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

Si se conoce por todo los que participan en cada proyecto, no es restringe la información. Los interesados junta directiva y cliente

21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?

Si, el director técnico operativo.

22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En donde se registran? ¿Quién se

los beneficios se definen formalmente en reuniones y quedan en actas

23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

Se definen pero en algunos casos no se ejecutan en su totalidad

24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

Si, pero no para el resultado para los objetivos estratégicos de la compañía.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: Rafael Becerra.

Fecha de la entrevista: 19/02/2019

Nombre de la Organización:

- A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público (-)
- B. Sector económico al que pertenece: SERVICIOS PÚBLICOS
- C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2. NO ( )
- D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (X) Proyectada, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario:

A. Cargo actual: SUBDIRECTOR DE MONITOREO Y CONTROL GEOTECNICO

B. Años de trabajo en la organización: 8 AÑOS

C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

DIRIGIR PROYECTOS ASOCIADOS A LA ESTABILIDAD GEOTECNICA DEL REDEJO SANITARIO DOÑA JUANA.

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?

NO SE ESTA IMPLEMENTANDO ESTA DEFINICION

2. ¿Como se registra la información del portafolio de proyectos?

DE ACUERDO A LO ESTIPULADO POR LA JUNTA DIRECTIVA

3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

CADA AREA GESTIONA CADA UNO DE SUS PROYECTOS

4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

NO APUEA

5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

SI SE IDENTIFICAN PARA CADA PROYECTO Y SE REGISTRAN EN MATRIZ DE RIESGOS PERO NO HAY UNA METODOLOGIA DETERMINADA

6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

LA ORGANIZACIÓN TIENE CONOCIMIENTO, SABER DE SU GESTIÓN y lo comprueba desido al 563- cubano

7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

NO SE REALIZA

8. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desamplados y cómo lo hacen?

LA JUNTA DIRECTIVA y LA NECESIDAD EXPUESTA por los JEFEs DE AREA

9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?

DINERO, VIABILIDAD TÉCNICA y JURÍDICA

10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

LA JUNTA DIRECTIVA y el cliente

11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?

SE LE COMUNICAN a los JEFEs DE AREA, JUNTA y cliente, a través de CONOCOS, REUNIONES o COMUNICAPUS

12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quién define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?

El cliente y junta directiva. NO SON REALISTAS. DEBIDO A LA NECESIDAD SE DEFINEN LAS METAS

13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto? → NO.

a) Si si existe, como se selecciona?

b) Si no existe, que personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

LOS JEFEs DE AREA

14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?

LOS ASIGNA LA JUNTA DIRECTIVA DEBIDO A LA URGENCIA DEL DESARROLLO DEL proyecto

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

NO EXISTE, SE TRABAJA con lo DISPONIBLE.

16. ¿Las personas que trabajen en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

DETRACCION PARALELA

17. ¿Esta centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

NO ESTA CENTRALIZADA, CADA JEFE DE AREA LLEVA SU ACTUALIZACION

18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?

JUNTA DIRECTIVA EN REUNION CON LOS JEFS DE AREA, EL MONITOREO LO HACE EL JEFE DE AREA PERO TIENE LA VIGILANCIA DE LA INTERVENCIÓN

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos

19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

SI

20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

SI SE CONOCE, NO ES RESTRINGIDA PERO SOLO LA CONOCE EL EQUIPO DEL PROYECTO E INTERVENCIÓN.

21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?

LOS PROYECTOS RESPONDE A OBJETIVOS ESTRATEGICOS. LOS JEFS DE AREA

22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En donde se registran? ¿Quién se

BENEFICIOS DEFINIDOS EN ACTAS,

23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

NO

24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

SI, YA QUE TODOS LOS PROYECTOS VAN EN DIRECCION A LA FUNCIONAMIENTO DEL REFINO Y MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO.

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador: RAFAEL BECERRA

Fecha de la entrevista: 15/02/2019

Nombre de la Organización:

- A. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ( )  
B. Sector económico al que pertenece: SERVICIOS PÚBLICOS  
C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2. NO ( )  
D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Projectizada, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: CATHELINE CASTAÑEDA

A. Cargo actual: COORDINADORA SCTL

B. Años de trabajo en la organización: 4 años

C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE TRATAMIENTO DE LIXIVIADO.  
GERENTE DE PROYECTOS DE OPTIMIZACIÓN DEL FTI

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?

NO EXISTE LA DEFINICIÓN Y NO SE USA ALGUN TÉRMINO SIMILAR.

2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?

SEGUIM DIRECTIVA DE LA GERENCIA Y DIRECCIÓN OPERATIVA.

3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?

NO EXISTE UN ÁREA, CADA ÁREA GESTIONA SUS PROYECTOS.

4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?

NO EXISTE PROCESO FORMAL

5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?

SI SE IDENTIFICAN LOS RIESGOS DE CADA PROYECTO, SE REGISTRAN INFORMALMENTE EN MATERIA DE RIESGOS

6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

SEGÚN EL SISTEMA DE CALIDAD ISO9001:2015 LA EMPRESA IDENTIFICA LOS RIESGOS Y LOS GESTIONA POR EL AREA

7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?

NO SE DETERMINAN AL PORTAFOLIO SE DAN POR PROYECTO DE MANERA INFORMAL

8. ¿Quiénes determinan que proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?

LA ALTA DIRECCION

9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?

FINANCIAMIENTO, TOMAS LEGALES, CAMBIOS DE ESQUEMAS

10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?

LA ALTA DIRECCION Y LA UAS P

11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?

AL LIDER DEL AREA INVOLUCRADA Y SE REALIZA EN REUNIONES FORMALES.

12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?

LA ALTA DIRECCION DEFINE LAS METAS, EN OCUACIONES

13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?

a) Si si existe, como se selecciona?

b) Si no existe, que personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?

NO EXISTE LA FIGURA Y SON LOS LIDERES DE PROYECTO

14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?

SE ASIGNA POR ALTA GERENCIA, SE ASIGNA POR CRITICIDAD

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

NO SE TIENE HERRAMIENTA PARA CONOCER LA DISPONIBILIDAD

16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

SE REALIZA DE MANERA PARALELA

17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?

LA INFORMACIÓN NO ESTÁ CENTRALIZADA Y CADA ÁREA SE ENCARGA DE SU ACTUALIZACIÓN

18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?

LO REALIZA LA DIR. TÉCNICA Y OPERATIVA Y SE REALIZA EL MONITOREO POR ECIDER DE AÍNT Y LA INTERVENCIÓN AÍNT.

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos

19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo

SI SE SIENTE LA LIBERTAD PARA HABLAR DEL ESTADO DE LOS PROYECTOS

20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen cómo van los proyectos?

SI SE CONOCE LA INFORMACIÓN, NO SE RESTRIE SÓLO SE CONOCE EL ÁREA TÉCNICA

21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?

SI YA QUE LA MISIÓN ES LA QUE DEBEMOS CUMPLIR, DE ENCARGA LA DIRECCIÓN OPERATIVA

22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se

EN LA GRAN MAYORÍA DE PROYECTOS SE DEJAN EN LAS ACTAS CON INTERVENCIÓN

23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?

NO SE IDENTIFICAN.

24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.

SIEMPRE SE BUSCA QUE LAS ÁREAS RECIBAN LOS MEJORES RESULTADOS YA QUE ES UN SERVICIO PÚBLICO

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

14.4. Encuesta de Cultura Organizacional y Efectividad.

Encuesta Cultura Organizacional y Efectividad

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):

**IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

- A. Organización: \_\_\_\_\_
- B. Tipo de organización: 1. Privado ( ) 2. Público ( )
- C. Sector económico en la cual se encuentra la organización
- ( ) 1. Salud ( ) 2. Educación ( ) 3. Tecnología de Información
- ( ) 4. Transporte ( ) 5. Construcción ( ) 6. Servicios
- ( ) 7. Energético ( ) 8. Financiero ( ) 9. Manufactura
- ( ) 10. Comercio ( ) 11. Telecomunicaciones
- ( ) 12. Otro. Cual? \_\_\_\_\_
- D. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI ( ) 2. NO ( )
- F. La estructura de la organización es: ( ) 1. Funcional, ( ) 2. Proyectizada, ( ) 3. Matricial

**IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO**

- G. Area o departamento en el que trabaja:
- H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):
1. Líder de Proyecto ( ) 2. Integrante de equipo ( ) 3. Stakeholder en general ( )
- I. Años de trabajo en la organización : 1. Menor a 3 años ( ) 2. Entre 3 y 5 años ( ) 3. Mayor a 5 años ( )
- J. Rango de edad: 1. Menor de 30 ( ) 2. Entre 30 y 50 ( ) 3. Mayor de 50 años ( )

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo.

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS**

1	La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	
2	Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders.	
3	Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos.	
4	Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos, obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	
5	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión.	
6	La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	
7	La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	
8	La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	
9	Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	
10	La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

11	Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	
12	Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	
13	La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	
14	Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	
15	La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	
16	En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	
17	Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlo.	
18	Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	
19	En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	
20	Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	
21	La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y haría respetar por todos.	
22	Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	
23	La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión.	
24	Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	
25	La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	
26	En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tenida en cuenta en las decisiones que se toman.	
27	En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.	
28	En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	
29	La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	
30	En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	
31	Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	
32	Las áreas de la organización negocian entre sí para lograr los objetivos de los proyectos.	

<b>EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS</b>		
Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 10 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.		
33	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	
34	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	
35	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	
36	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	
37	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	
38	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	
39	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	
40	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	
41	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	
42	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	
43	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Encuesta Cultura Organizacional y Efectividad

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):

IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACION

- A. Organización: caf doña juana
- B. Tipo de organización: 1. Privado () 2. Público ( )
- C. Sector económico en la cual se encuentra la organización
- ( ) 1. Salud ( ) 2. Educación ( ) 3. Tecnología de Información
- ( ) 4. Transporte ( ) 5. Construcción () 6. Servicios
- ( ) 7. Energético ( ) 8. Financiero ( ) 9. Manufactura
- ( ) 10. Comercio ( ) 11. Telecomunicaciones
- ( ) 12. Otro, Cuál? \_\_\_\_\_
- D. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. Si () 2. NO ( )
- F. La estructura de la organización es: ( ) 1. Funcional, () 2. Proyectada, ( ) 3. Matricial

IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO

- G. Área o departamento en el que trabaja: pps
- H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):
1. Líder de Proyecto ( ) 2. Integrante de equipo () 3. Stakeholder en general ( )
- I. Años de trabajo en la organización : 1. Menor a 3 años ( ) 2. Entre 3 y 5 años ( ) 3. Mayor a 5 años ( )
- J. Rango de edad: 1. Menor de 30 ( ) 2. Entre 30 y 50 ( ) 3. Mayor de 50 años ( )

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

1	La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	7
2	Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders.	5
3	Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos.	7
4	Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos, obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	5
5	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión.	6
6	La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	5
7	La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	3
8	La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	2
9	Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	2
10	La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	3

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

11	Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	6
12	Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	5
13	La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	3
14	Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	2
15	La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	7
16	En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	5
17	Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlo.	5
18	Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	2
19	En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	2
20	Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	1
21	La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos.	2
22	Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	4
23	La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión.	3
24	Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	1
25	La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	3
26	En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tomada en cuenta en las decisiones que se toman.	2
27	En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.	6
28	En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	6
29	La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	2
30	En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	7
31	Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	4
32	Las áreas de la organización negocian entre sí para lograr los objetivos de los proyectos.	3

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS		
Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 10 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.		
33	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	6
34	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	3
35	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	2
36	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	4
37	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	5
38	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	3
39	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	3
40	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	2

41	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	4
42	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	2
43	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	2

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Encuesta Cultura Organizacional y Efectividad

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento (mm/yy/aaaa):

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A. Organización: Car Doña Juana

B. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ( )

C. Sector económico en la cual se encuentra la organización

- ( ) 1. Salud ( ) 2. Educación ( ) 3. Tecnología de Información  
 ( ) 4. Transporte ( ) 5. Construcción (X) 6. Servicios  
 ( ) 7. Energético ( ) 8. Financiero ( ) 9. Manufactura  
 ( ) 10. Comercio ( ) 11. Telecomunicaciones

( ) 12. Otro, Cual? \_\_\_\_\_

D. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2. NO ( )

F. La estructura de la organización es: ( ) 1. Funcional, ( ) 2. Proyectada, ( ) 3. Matricial

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

G. Área o departamento en el que trabaja: Planeación y control

H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):

1. Líder de Proyecto ( ) 2. Integrante de equipo ( ) 3. Stakeholder en general ( )

I. Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años ( ) 2. Entre 3 y 5 años ( ) 3. Mayor a 5 años ( )

J. Rango de edad: 1. Menor de 30 ( ) 2. Entre 30 y 50 ( ) 3. Mayor de 50 años ( )

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

1	La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	6
2	Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders.	4
3	Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos.	6
4	Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos, obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	4
5	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieren para su gestión.	5
6	La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	4
7	La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	2
8	La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	1
9	Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	1
10	La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	2

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

11	Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	5
12	Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	4
13	La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	2
14	Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	1
15	La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	6
16	En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	4
17	Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlo.	4
18	Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	1
19	En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	1
20	Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	2
21	La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y haría respetar por todos.	1
22	Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	3
23	La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión.	2
24	Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	2
25	La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	1
26	En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tenida en cuenta en las decisiones que se toman.	1
27	En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordados a estas necesidades.	5
28	En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	5
29	La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	1
30	En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	6
31	Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	3
32	Las áreas de la organización negocian entre sí para lograr los objetivos de los proyectos.	2

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS		
Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 10 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.		
33	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	6
34	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	2
35	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	1
36	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	3
37	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	4
38	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	2
39	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	2
40	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	1

41	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	3
42	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	1
43	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	1

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Encuesta Cultura Organizacional y Efectividad

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento (mm/aa/aaaa):

**IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

A. Organización: Cor. Doña Juana

B. Tipo de organización: 1. Privado () 2. Público ( )

C. Sector económico en la cual se encuentra la organización

- ( ) 1. Salud ( ) 2. Educación ( ) 3. Tecnología de Información  
 ( ) 4. Transporte ( ) 5. Construcción () 6. Servicios  
 ( ) 7. Energético ( ) 8. Financiero ( ) 9. Manufactura  
 ( ) 10. Comercio ( ) 11. Telecomunicaciones  
 ( ) 12. Otro. Cual? \_\_\_\_\_

D. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI ( ) 2. NO ( )

F. La estructura de la organización es: ( ) 1. Funcional, () 2. Proyectizada, ( ) 3. Matricial

**IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO**

G. Area o departamento en el que trabaja:

H. Participación en los proyectos (El/la que ha predominado):

1. Líder de Proyecto ( ) 2. Integrante de equipo ( ) 3. Stakeholder en general ( )

I. Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años ( ) 2. Entre 3 y 5 años ( ) 3. Mayor a 5 años ( )

J. Rango de edad: 1. Menor de 30 ( ) 2. Entre 30 y 50 ( ) 3. Mayor de 50 años ( )

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo.

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS**

1	La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	2
2	Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders.	6
3	Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos.	6
4	Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos, obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	2
5	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión.	5
6	La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	4
7	La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	4
8	La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	5
9	Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	5
10	La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	6

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

11	Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	7
12	Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	6
13	La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	4
14	Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	3
15	La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	3
16	En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	3
17	Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlo.	4
18	Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	5
19	En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	6
20	Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	6
21	La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos.	6
22	Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	7
23	La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión.	7
24	Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	6
25	La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	5
26	En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tenida en cuenta en las decisiones que se toman.	3
27	En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.	2
28	En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	2
29	La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	2
30	En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	2
31	Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	4
32	Las áreas de la organización negocian entre sí para lograr los objetivos de los proyectos.	5

**EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 10 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.

33	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	5
34	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	5
35	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	6
36	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	7
37	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	7
38	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	6
39	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	5
40	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	6

41	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	7
42	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	6
43	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	6

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**Encuesta Cultura Organizacional y Efectividad**

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento (mm/idd/aaaa):

**IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

A. Organización: CGR Doña Juana

B. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ( )

C. Sector económico en la cual se encuentra la organización

- ( ) 1. Salud ( ) 2. Educación ( ) 3. Tecnología de Información  
 ( ) 4. Transporte ( ) 5. Construcción (X) 6. Servicios  
 ( ) 7. Energético ( ) 8. Financiero ( ) 9. Manufactura  
 ( ) 10. Comercio ( ) 11. Telecomunicaciones  
 ( ) 12. Otro. Cual? \_\_\_\_\_

D. La organización esta certificada en una norma de calidad? 1. Si (X) 2. NO ( )

F. La estructura de la organización es: ( ) 1. Funcional, (X) 2. Proyectizada, ( ) 3. Matricial

**IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO**

G. Area o departamento en el que trabaja:

H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):

1. Líder de Proyecto ( ) 2. Integrante de equipo ( ) 3. Stakeholder en general ( )

I. Años de trabajo en la organización : 1. Menor a 3 años ( ) 2. Entre 3 y 5 años ( ) 3. Mayor a 5 años ( )

J. Rango de edad: 1. Menor de 30 ( ) 2. Entre 30 y 50 ( ) 3. Mayor de 50 años ( )

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo.

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS**

1	La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	5
2	Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders.	5
3	Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos.	5
4	Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos, obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	6
5	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión.	6
6	La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	4
7	La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	7
8	La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	7
9	Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	3
10	La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	2

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

11	Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	4
12	Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	4
13	La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	3
14	Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	2
15	La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	5
16	En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	5
17	Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlo.	4
18	Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	3
19	En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	4
20	Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	5
21	La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos.	6
22	Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	6
23	La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión.	8
24	Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	7
25	La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	6
26	En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tenida en cuenta en las decisiones que se toman.	6
27	En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.	5
28	En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	7
29	La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	7
30	En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	6
31	Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	4
32	Las áreas de la organización negocian entre sí para lograr los objetivos de los proyectos.	3

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS		
Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 10 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.		
33	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	4
34	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	3
35	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	5
36	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	5
37	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	6
38	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	7
39	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	6
40	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	6

41	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	5
42	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	4
43	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	4

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Encuesta Cultura Organizacional y Efectividad

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento (mm/vs/d/aaaa):

**IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

A. Organización: Cgr doña juana

B. Tipo de organización: 1. Privado (X) 2. Público ( )

C. Sector económico en la cual se encuentra la organización:

( ) 1. Salud ( ) 2. Educación ( ) 3. Tecnología de Información

( ) 4. Transporte ( ) 5. Construcción (X) 6. Servicios

( ) 7. Energético ( ) 8. Financiero ( ) 9. Manufactura

( ) 10. Comercio ( ) 11. Telecomunicaciones

( ) 12. Otro. Cual? \_\_\_\_\_

D. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (X) 2. NO ( )

F. La estructura de la organización es: ( ) 1. Funcional, (X) 2. Proyectizada, ( ) 3. Matricial

**IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO**

G. Área o departamento en el que trabaja:

H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):

1. Líder de Proyecto ( ) 2. Integrante de equipo ( ) 3. Stakeholder en general ( )

I. Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años ( ) 2. Entre 3 y 5 años ( ) 3. Mayor a 5 años ( )

J. Rango de edad: 1. Menor de 30 ( ) 2. Entre 30 y 50 ( ) 3. Mayor de 50 años ( )

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo.

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS**

1	La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	5
2	Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders.	5
3	Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos.	5
4	Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos, obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	7
5	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión.	7
6	La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	6
7	La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	3
8	La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	7
9	Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	4
10	La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	5

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

11	Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	5
12	Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	5
13	La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	4
14	Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	3
15	La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	4
16	En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	4
17	Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlo.	3
18	Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	5
19	En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	6
20	Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	7
21	La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos.	7
22	Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	6
23	La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión.	7
24	Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	7
25	La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	6
25	En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tenida en cuenta en las decisiones que se toman.	5
27	En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.	4
28	En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	3
29	La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	4
30	En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	3
31	Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	3
32	Las áreas de la organización negocian entre sí para lograr los objetivos de los proyectos.	6

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS		
Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 10 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.		
33	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	6
34	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	4
35	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	3
36	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	4
37	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	4
38	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	5
39	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	6
40	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	7

41	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	7
42	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	6
43	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	6

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**14.5. Lista de Chequeo Prácticas de Gestión de Proyectos.**

Organización:

Fecha de auditoría:

Persona que realiza la auditoría:

Nombre del proyecto:

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	Puntaje	Observaciones
<b>INICIACION DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen las objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.		
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.		
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.		
	Puntaje Promedio:	0	
<b>PLANEACION DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.		
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.		
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.		
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.		
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.		
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.		
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.		
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.		
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.		
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.		
	Puntaje Promedio:	0	
<b>EJECUCION DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.		
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.		
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.		
17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.		
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.		
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.		
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.		
	Puntaje Promedio:	0	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>		
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	
	Puntaje Promedio:	0
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>		
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	
	Puntaje Promedio:	0
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>		<b>0</b>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: CGE DOÑA JUANA S.A E.S.P

Fecha de auditoría: 15/03/2018

Persona que realiza la auditoría: RAFAEL BECEDIA M

Nombre del proyecto: MONITORIO TECNICO, ASesorIA, CONSULTORIA, MENTORIAS Y RELACIONES EMPRESARIALES

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACION DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	3	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	5	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>PLANEACION DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	3	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	2	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	3	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	3	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	3	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	3	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	2	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	2	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	2	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>EJECUCION DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	3	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	2	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	2	
17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	2	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	2	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	3	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	3	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	2	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	2	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	2	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	2	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	2	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	3	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	2	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>		<b>0</b>	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: CGR DOÑA JUANA SA ESP

Fecha de auditoría: 15/03/2014

Persona que realiza la auditoría: RAFAEL BARRERA M

Nombre del proyecto: DISKOS DE FOLIAS DE DISPONIBILIDAD

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	4	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	4	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizados.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>PLANEACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	4	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	3	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	2	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	3	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	3	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	2	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	2	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	2	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requieren.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	4	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	2	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	3	
17	Se construye el ambiente requiriendo para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	3	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	2	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	3	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	4	
Puntaje Promedio:		0	
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	2	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	3	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	2	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	3	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	3	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	4	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	5	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	3	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>		0	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: **CGR DOÑA JUANA S.A E.S.P**  
 Fecha de auditoría: **15/03/2019**  
 Persona que realiza la auditoría: **Peter el Brown**

Nombre del proyecto: **ESTABILIZACIÓN DEL OLIVERO 6 AN 70M VII (TERMINADO)**

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	4	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	4	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	3	
Puntaje Promedio:			0
<b>PLANEACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
4	Se acuerda el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	4	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	3	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	1	FUE ASUMIDO EL PPTO
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	4	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	2	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	3	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	2	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	1	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requieren.	4	
Puntaje Promedio:			0
<b>Ejecución del Proyecto</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	4	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	3	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	3	
17	Se constituye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	3	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	2	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	3	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	4	
Puntaje Promedio:			0
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	4	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	2	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	2	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	4	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	3	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	3	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	2	
Puntaje Promedio:			0
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	5	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	2	
30	Se registran las acciones aprendidas en los proyectos.	1	
Puntaje Promedio:			0
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>			0

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: **CGE DOÑA JUANA SA ESP**  
 Fecha de auditoría: **15/05/2019**  
 Persona que realiza la auditoría: **KAROL BOGERRAM**  
 Nombre del proyecto: **OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SERVIDOR DE RESIDUOS**  
 En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	4	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	3	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	3	
Puntaje Promedio:		3	0
<b>PLANEACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	4	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	3	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	3	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	3	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	3	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	2	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	3	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	3	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	4	
Puntaje Promedio:		3	0
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	4	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	3	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	3	
17	Se construye el ambiente requando para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	3	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	4	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	4	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	4	
Puntaje Promedio:		3	0
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	4	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	3	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	3	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	4	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	4	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	3	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	3	
Puntaje Promedio:		3	0
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	4	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	4	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	2	
Puntaje Promedio:		3	0
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>		<b>3</b>	<b>0</b>

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: CGE DOÑA JUANA SAESP  
 Fecha de auditoría: 14/03/2014  
 Persona que realiza la auditoría: RAFAEL ACEVEDO M  
 Nombre del proyecto: ADECUACIÓN Y/O REFINAN - ADECUACIÓN Y CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	4	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	3	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	2	
	Puntaje Promedio:		3
<b>PLANEACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	3	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	3	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	1	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	2	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	2	
9	Se definen matrices de calidad y la manera de medirlas.	3	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	2	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	2	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	3	
	Puntaje Promedio:		3
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	4	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	3	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	3	
17	Se construye el ambiente requiriendo para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	2	More de este fue requerido.
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	2	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	3	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	4	
	Puntaje Promedio:		3
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	3	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	2	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	2	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	4	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	3	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	2	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	3	
	Puntaje Promedio:		3
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	4	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	2	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	1	
	Puntaje Promedio:		3
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>			3

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: CGE DOÑA JUANA SA ESP  
 Fecha de auditoría: 14/03/2019  
 Persona que realiza la auditoría: RAFAEL BARRERA  
 Nombre del proyecto: DISREG-DARU MUCUNA - SERVICIO Y CAPACITACIÓN MANUCL  
 En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACION DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	4	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	3	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>PLANEACION DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	3	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	4	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	3	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	3	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	3	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medidas.	3	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	3	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	3	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>EJECUCION DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	4	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	3	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	3	
17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	2	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	4	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	3	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	4	
Puntaje Promedio:		0	
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay derivaciones.	4	
22	Se verifica que las métricas de calidad corresponden a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	3	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	3	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	3	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	3	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	3	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	4	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	3	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>		0	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: CGR DOÑA JUANA SAESP

Fecha de auditoría: 15/03/2019

Persona que realiza la auditoría: RAFAELA BOTEIRA

Nombre del proyecto: ADQUISICIÓN DE NUEVA MOBILIARIA Y EQUIPO

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	4	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	3	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>PLANEACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
4	Se acuerda el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	3	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	3	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	3	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	3	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	3	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	3	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	3	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	3	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>Ejecución del Proyecto</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	4	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	3	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	3	
17	Se construye el ambiente requiendo para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	3	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	4	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	2	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	4	
Puntaje Promedio:		0	
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	3	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	2	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	2	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	4	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	3	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	2	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	2	
Puntaje Promedio:		0	
<b>Cierre del Proyecto</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	3	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	2	
30	Se registran las acciones aprendidas en los proyectos.	1	
Puntaje Promedio:		0	
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>		0	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: CGR DNTA Juana S.A E.S.P  
 Fecha de auditoría: 11/03/2014  
 Persona que realiza la auditoría: Pedro el Baccano

Nombre del proyecto: SISTEMA DE CONSTRUCCIÓN Y TRATAMIENTO DE LIXIVIADOS

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACION DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	4	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	4	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	3	
Puntaje Promedio:			0
<b>PLANEACION DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	4	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	4	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	3	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	3	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	3	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medidas.	4	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	3	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	3	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	4	
Puntaje Promedio:			0
<b>EJECUCION DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	4	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	3	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	4	
17	Se construye el ambiente requeriendo para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	3	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	4	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	3	
20	Se seleccionan proveedores o contratados calificados según los requerimientos de los proyectos.	4	
Puntaje Promedio:			0
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	4	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	3	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	4	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	4	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	3	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	3	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	4	
Puntaje Promedio:			0
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	4	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	2	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	2	
Puntaje Promedio:			0
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>			0

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: CGR DOÑA JUANA S.A ESP

Fecha de auditoría: 15/03/2011

Persona que realiza la auditoría: PAMEL BOERMAN

Nombre del proyecto: SEGURIDAD VIAL - CONTROL DE SITUACIONES DE RIESGO

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen las coberturas a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	4	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	3	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	4	
Puntaje Promedio:		0	
<b>PLANEAÇÃO DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	4	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	2	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	2	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	3	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	3	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	3	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	4	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	4	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiera.	4	
Puntaje Promedio:		0	
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	4	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	3	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	3	
17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	3	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	3	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	4	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	4	
Puntaje Promedio:		0	
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	3	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	3	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	4	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	4	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	3	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	2	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	3	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	3	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	3	
Puntaje Promedio:		0	
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>		<b>0</b>	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Organización: CGR DOÑA JUANA SA ESP

Fecha de auditoría: 15/05/2019

Persona que realiza la auditoría: RAFAEL BECERRA M

Nombre del proyecto: MONITOREO DE ALUQUETOS VALCAPILES

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		Puntaje	Observaciones
<b>INICIACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	3	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	3	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	2	
Puntaje Promedio:			0
<b>PLANEACIÓN DE UN PROYECTO</b>			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	3	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	2	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	2	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	2	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	2	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	2	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	2	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	2	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	3	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	4	
Puntaje Promedio:			0
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	3	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	2	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	2	
17	Se construye el ambiente requiendo para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	2	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	2	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	2	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	2	
Puntaje Promedio:			0
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	2	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	2	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	2	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	2	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	2	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	2	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	2	
Puntaje Promedio:			0
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>			
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	3	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	2	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	1	
Puntaje Promedio:			0
<b>Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos</b>			0

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

**14.6. Gestión de portafolio de proyectos.**

Sección	Entrevistados	Respuestas
<b>Prácticas de la gestión del portafolio de proyectos</b>	1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?:	
	1	No está implementado
	2	No y no se utiliza
	3	Si existe se usa el término planeación de proyectos
	4	No se está implementando esta definición
	5	No existe la definición y no se usa algún termino similar
	2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?	
	1	Los proyectos se definen de acuerdo a las necesidades o perspectivas que los socios de la compañía tengan
	2	No existe el registro, pero en campo se realiza un registro en bitácora
	3	Con sistemas de información (Excel, AutoCAD, Project)
	4	De acuerdo a lo estipulado por la junta directiva
	5	Según directriz de la gerencia y dirección operativa
	3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?	
	1	Área de nuevos proyectos y estudios y diseños
	2	Cada área
	3	No existe un área que se encargue de esto ya que los procesos son independientes (disposición, aprovechamiento, poda, servicios generales)
	4	Cada área gestiona cada uno de sus proyectos
	5	No existe un área, cada área gestiona sus proyectos
	4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?	
	1	No existe
	2	No existe en la empresa

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

3	No existe ningún proceso formal
4	No aplica
5	No existe proceso formal
5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?	
1	Si se identifican, pero no hay una metodología definida
2	Si se identifican los riesgos, pero no quedan descritos solo se maneja una matriz de riesgo ambiental
3	Si se realiza el análisis de riesgos, con una matriz de riesgos formalmente
4	Si se identifican para cada proyecto y se formaliza en matriz de riesgo, pero no hay una metodología definida
5	Si se identifican los riesgos de cada proyecto, se registran informalmente en matriz de riesgos
6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?	
1	Si es consciente de la existencia, pero debe identificarlos y valorarlos; el acercamiento se puede dar ya que por SGI-Calidad ya tenemos una metodología de identificación y valoración de riesgos
2	Somos conscientes de los riesgos de cada proyecto. Se entiende la necesidad de gestionar los riesgos administrativos y ambiental, pero no se gestionan de forma adecuada
3	Somos conscientes, el área que manejamos está permanente identificada por este motivo sabemos a qué riesgos nos enfrentamos
4	La organización tiene conocimiento, sabe de su gestión y lo comprueba debido al SGI-Calidad
5	Según el sistema de calidad ISO9001:2015 la empresa identifica los riesgos y están gestionados por área
7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?	
1	No se realiza
2	No, cada área establece sus riesgos de forma informal

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

3	Si se determinan riesgos transversales de manera formal, por medio de matrices de riesgos
4	No se realiza
5	No se determinan al portafolio, se dan por proyecto de manera informal
8. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?	
1	Los altos directivos de la compañía asesorados por la dirección técnica y financiera
2	La junta directiva y cliente
3	La junta directiva determina esto, de acuerdo a las necesidades generadas en la operación
4	La junta directiva y la necesidad expuesta por los jefes de área
5	La alta dirección
9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?	
1	Aspectos financieros y viabilidad técnica
2	En el caso puntual son los permisos ambientales
3	Riesgos por normatividad legal, económicos y ambientales
4	Dinero, viabilidad técnica y jurídica
5	Financiamiento, temas legales y cambios de esquemas
10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?	
1	La dirección, pero no existe una metodología
2	La junta directiva y el cliente
3	La junta directiva a través de valoración de costos inherentes a cada proceso
4	La junta directiva y el cliente
5	La alta dirección y la UAESP
11. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

1	Se informa a los socios y a las directivas mediante reuniones y correos electrónicos
2	Se comunica a los jefes de áreas o procesos y se hace mediante reuniones
3	Se da información a las áreas involucradas y se realiza por comunicaciones escritas y medios digitales
4	Se les comunican a los jefes de área, junta y cliente, a través de correos, reuniones o comunicados
5	Al líder del área involucrada y se realiza en reuniones formales
12. ¿Cuándo los proyectos son nuevos, quien define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?	
1	Las metas las definen partes interesadas como socios, directivos y contratante en el caso que aplique
2	El cliente y la junta directiva no son realistas. Las metas se definen por criterios económicos y de servicios
3	La dirección técnica las define, fija parámetros de cumplimiento de acuerdo a las valoraciones realizadas
4	El cliente y la junta directiva. No son realistas. Debido a la necesidad se definen las metas
5	La alta dirección define las metas en ocasiones
13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?	
1	No existe
2	No. Los líderes de proceso
3	No existe. Los líderes de las áreas, de acuerdo a las necesidades de la operación
4	No. Los jefes de área
5	No existe la figura y son los líderes de proceso
14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?	
1	Basado en planificación y definición de presupuestos se solicita a los directivos que se asignen los recursos
2	Por criticidad o necesidad del proyecto dentro de la organización
3	De acuerdo a la importancia del proyecto y los criterios de expertos

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	4	Los asigna la junta directiva debido a la urgencia del desarrollo del proyecto
	5	Se asigna por la alta gerencia, se asigna por criticidad
	15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?	
	1	No existe
	2	No hay ningún seguimiento. No
	3	No existe herramientas de apoyo
	4	No existe, se trabaja con lo disponible
	5	No se tiene herramienta para conocer la disponibilidad
	16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?	
	1	No es dedicación exclusiva y llevan a cabo otras actividades
	2	Se adelanta de forma paralela
	3	Deben realizar las labores de su cargo de manera paralela
	4	Dedicación paralela
	5	Se realiza de manera paralela
	17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?	
	1	No está centralizada al momento, pero existía una figura de coordinador de nuevos proyectos que fue fusionada con planeación
	2	No está centralizado y la actualización la realiza cada proceso
	3	No, se manejan de manera independiente
	4	No está centralizada, cada jefe de área lleva su actualización
	5	La información no está centralizada y cada área se encarga de su actualización
	18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?	
	1	Los seguimientos los hace la dirección técnica y ejecutiva por medio de los directores asignados a cada proyecto

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	2	El seguimiento lo adelanta la junta directiva en reuniones con los jefes de proceso, el seguimiento lo hace la interventoría
	3	A través de comités operativos con los interesados, con una interventoría
	4	La junta directiva en reunión con los jefes de área, el monitoreo lo hace el jefe de área, pero tiene la vigilancia de la interventoría
	5	Lo realiza la dirección técnica y operativa y se realiza el monitoreo por el líder de área y la interventoría
<b>Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos</b>	19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?, aunque sea negativo	
	1	Si existen una percepción en que es posible hablar abiertamente del estado de los proyectos, pero esto no se registra
	2	No
	3	Si, las personas se sienten libres
	4	Si
	5	Si se siente la libertad para hablar del estado de los proyectos
	20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?	
	1	Si se conocen y se llevan a cabo, pero no es una información masiva
	2	Si se conoce, pero solo los que participan en cada proyecto, no es restringida la información. Los interesados, junta directiva y cliente.
	3	Si se conoce la información, existe restricción al nivel ejecutivo, los líderes de proceso, junta directiva y dirección ejecutiva.
	4	Si se conoce, no es restringida pero solo la conoce el equipo del proyecto e interventoría
	5	Si se conoce la información, no se restringe solo la conoce el área técnica
	21. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar acabo esta labor?	
	1	Los resultados de los proyectos en su mayoría si están enfocados en objetivos estratégicos y el director de cada proyecto se encarga
2	Sí, el director técnico operativo	

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	3	Si existe una planeación estratégica y corresponde al director técnico y operativo dar respuesta a la organización
	4	Los proyectos responden a objetivos estratégicos. Los jefes de área
	5	Si ya que la misión es la que debemos cumplir, se encarga la dirección operativa
	22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?	
	1	No formalmente y en algunos casos vía correo electrónico
	2	Los beneficios se definen formalmente en reuniones y quedan en actas
	3	Si se definen los beneficios que traen los proyectos, se registran en las actas de inicio
	4	Beneficios definidos en actas
	5	En la gran mayoría de proyectos se dejan en las actas con interventoría
	23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?	
	1	No
	2	Se definen, pero en algunos casos no se ejecutan en su totalidad
	3	Si se identifican en el caso concreto están enfocados a la comunidad con influencia
	4	No
	5	No se identifican
	24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.	
	1	Si; siempre el desarrollo y ejecución de proyectos busca la mejora en la percepción de recursos, pero no siempre son destinados a los requerimientos de la misma compañía
	2	Sí, pero no claro el resultado para los objetivos estratégicos de la compañía
	3	Sí, ya que el servicio prestado es enfocado a la comunidad, y todos los proyectos son en pro de mejora
	4	Si, ya que todos los proyectos van en dirección del funcionamiento del relleno y mejora la calidad del servicio prestado

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

	5	Siempre se busca que las áreas reciban los mejores resultados ya que es un servicio público
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia

### 14.7. Medición de las prácticas de gestión de proyectos

Proyecto 1.	Apoyo técnico, asesoría, capacitación, implementación y creación de microempresas	Proyecto 2.	Monitoreo de acueductos veredales	Proyecto 3.	Seguridad vial - Control de situaciones de riesgos
	<b>1. Alcance</b>		<b>1. Alcance</b>		<b>1. Alcance</b>
	<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>
	Puntaje		Puntaje		Puntaje
	1		1		1
	3		3		4
	2		2		3
	5		14		4
	14		3		3
	3		Puntaje Final		Puntaje Final
	3,666666667		3		3,666666667
	<b>2. Tiempo</b>		<b>2. Tiempo</b>		<b>2. Tiempo</b>
	<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>
	Puntaje		Puntaje		Puntaje
	4		4		4
	3		16		3
	16		2		4
	2		25		3
	2		Puntaje Final		Puntaje Final
	2,333333333		2,333333333		3,333333333
	<b>3. Costo</b>		<b>3. Costo</b>		<b>3. Costo</b>
	<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>
	Puntaje		Puntaje		Puntaje
	5		5		2
	2		6		2
	6		21		3
	3		Puntaje Final		Puntaje Final
	2,666666667		2		2,333333333
	<b>4. Calidad</b>		<b>4. Calidad</b>		<b>4. Calidad</b>
	<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>
	Puntaje		Puntaje		Puntaje
	9		9		3
	3		22		3
	22		2		3
	2		28		3
	3		Puntaje Final		Puntaje Final
	2,666666667		7		3
	<b>5. Riesgos</b>		<b>5. Riesgos</b>		<b>5. Riesgos</b>
	<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>
	Puntaje		Puntaje		Puntaje
	10		10		4
	2		11		4
	2		23		4
	2		Puntaje Final		Puntaje Final
	2		2		4
	<b>6. Adquisiciones y Contratación</b>		<b>6. Adquisiciones y Contratación</b>		<b>6. Adquisiciones y Contratación</b>
	<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>		<b>Nro de Pregunta</b>
	Puntaje		Puntaje		Puntaje
	13		13		4
	2		20		4
	2		24		4
	2		Puntaje Final		Puntaje Final
	6		2,666666667		4

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

7. Gestión de Stakeholders	
Nro de Pregunta	Puntaje
3	3
15	2
29	2
Puntaje Final	2,333333333
8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	3
17	2
26	2
Puntaje Final	2,333333333
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	3
18	2
30	1
Puntaje Final	2
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	2
19	3
27	2
Puntaje Final	2,333333333

7. Gestión de Stakeholders	
Nro de Pregunta	Puntaje
3	2
15	2
29	2
Puntaje Final	2
8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	2
17	2
26	2
Puntaje Final	2
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	2
18	2
30	1
Puntaje Final	1,666666667
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	3
19	2
27	2
Puntaje Final	2,333333333

7. Gestión de Stakeholders	
Nro de Pregunta	Puntaje
3	4
15	3
29	3
Puntaje Final	3,333333333
8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	3
17	3
26	2
Puntaje Final	2,666666667
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	3
18	3
30	3
Puntaje Final	3
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	3
19	4
27	3
Puntaje Final	3,333333333

Proyecto 4.	Sistema de conducción y tratamiento de lixiviados	Proyecto 5.	Adquisición de nueva maquinaria y equipo	Proyecto 6.	Disgregación mecánica - Separación y clasificación manual																																																																																										
	<b>1. Alcance</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <b>2. Tiempo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>25</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>3,666666667</td> </tr> </tbody> </table> <b>3. Costo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>3,666666667</td> </tr> </tbody> </table>	Nro de Pregunta	Puntaje	1	4	2	4	14	4	Puntaje Final	4	Nro de Pregunta	Puntaje	4	4	16	4	25	3	Puntaje Final	3,666666667	Nro de Pregunta	Puntaje	5	4	6	3	21	4	Puntaje Final	3,666666667		<b>1. Alcance</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>3,666666667</td> </tr> </tbody> </table> <b>2. Tiempo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>25</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>2,666666667</td> </tr> </tbody> </table> <b>3. Costo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Nro de Pregunta	Puntaje	1	4	2	3	14	4	Puntaje Final	3,666666667	Nro de Pregunta	Puntaje	4	3	16	3	25	2	Puntaje Final	2,666666667	Nro de Pregunta	Puntaje	5	3	6	3	21	3	Puntaje Final	3		<b>1. Alcance</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>3,666666667</td> </tr> </tbody> </table> <b>2. Tiempo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>25</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <b>3. Costo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro de Pregunta</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Puntaje Final</td> <td>3,666666667</td> </tr> </tbody> </table>	Nro de Pregunta	Puntaje	1	4	2	3	14	4	Puntaje Final	3,666666667	Nro de Pregunta	Puntaje	4	3	16	3	25	3	Puntaje Final	3	Nro de Pregunta	Puntaje	5	4	6	3	21	4	Puntaje Final	3,666666667
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
1	4																																																																																														
2	4																																																																																														
14	4																																																																																														
Puntaje Final	4																																																																																														
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
4	4																																																																																														
16	4																																																																																														
25	3																																																																																														
Puntaje Final	3,666666667																																																																																														
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
5	4																																																																																														
6	3																																																																																														
21	4																																																																																														
Puntaje Final	3,666666667																																																																																														
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
1	4																																																																																														
2	3																																																																																														
14	4																																																																																														
Puntaje Final	3,666666667																																																																																														
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
4	3																																																																																														
16	3																																																																																														
25	2																																																																																														
Puntaje Final	2,666666667																																																																																														
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
5	3																																																																																														
6	3																																																																																														
21	3																																																																																														
Puntaje Final	3																																																																																														
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
1	4																																																																																														
2	3																																																																																														
14	4																																																																																														
Puntaje Final	3,666666667																																																																																														
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
4	3																																																																																														
16	3																																																																																														
25	3																																																																																														
Puntaje Final	3																																																																																														
Nro de Pregunta	Puntaje																																																																																														
5	4																																																																																														
6	3																																																																																														
21	4																																																																																														
Puntaje Final	3,666666667																																																																																														

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

4. Calidad	
Nro de Pregunta	Puntaje
9	3
22	3
28	4
Puntaje Final	3,333333333
5. Riesgos	
Nro de Pregunta	Puntaje
10	3
11	3
23	4
Puntaje Final	3,333333333
6. Adquisiciones y Contratación	
Nro de Pregunta	Puntaje
13	4
20	4
24	4
Puntaje Final	4
7. Gestión de	
Nro de Pregunta	Puntaje
3	3
15	3
29	2
Puntaje Final	2,666666667
8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	3
17	3
26	3
Puntaje Final	3
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	4
18	4
30	2
Puntaje Final	3,333333333
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	3
19	3
27	4
Puntaje Final	3,333333333

4. Calidad	
Nro de Pregunta	Puntaje
9	3
22	2
28	3
Puntaje Final	2,666666667
5. Riesgos	
Nro de Pregunta	Puntaje
10	3
11	3
23	2
Puntaje Final	2,666666667
6. Adquisiciones y Contratación	
Nro de Pregunta	Puntaje
13	3
20	4
24	4
Puntaje Final	3,666666667
7. Gestión de Stakeholders	
Nro de Pregunta	Puntaje
3	3
15	3
29	2
Puntaje Final	2,666666667
8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	3
17	3
26	2
Puntaje Final	2,666666667
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	3
18	4
30	1
Puntaje Final	2,666666667
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	3
19	2
27	2
Puntaje Final	2,333333333

4. Calidad	
Nro de Pregunta	Puntaje
9	3
22	3
28	4
Puntaje Final	3,333333333
5. Riesgos	
Nro de Pregunta	Puntaje
10	3
11	3
23	3
Puntaje Final	3
6. Adquisiciones y Contratación	
Nro de Pregunta	Puntaje
13	3
20	4
24	3
Puntaje Final	3,333333333
7. Gestión de Stakeholders	
Nro de Pregunta	Puntaje
3	2
15	3
29	3
Puntaje Final	2,666666667
8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	3
17	2
26	3
Puntaje Final	2,666666667
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	3
18	4
30	1
Puntaje Final	2,666666667
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	3
19	3
27	3
Puntaje Final	3

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

Proyecto 7.	Adecuación vía principal - adecuación y construcción de infraestructura	Proyecto 8.	Operación y mantenimiento del frente de descarga de residuos	Proyecto 9.	Estabilización del Dique 6 en la Zona VII
<b>1. Alcance</b>		<b>1. Alcance</b>		<b>1. Alcance</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
1	4	1	4	1	4
2	3	2	3	2	4
14	4	14	4	14	4
Puntaje Final	3,666666667	Puntaje Final	3,666666667	Puntaje Final	4
<b>2. Tiempo</b>		<b>2. Tiempo</b>		<b>2. Tiempo</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
4	3	4	4	4	4
16	3	16	3	16	3
25	3	25	4	25	3
Puntaje Final	3	Puntaje Final	3,666666667	Puntaje Final	3,333333333
<b>3. Costo</b>		<b>3. Costo</b>		<b>3. Costo</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
5	3	5	3	5	3
6	1	6	3	6	1
21	3	21	4	21	4
Puntaje Final	2,333333333	Puntaje Final	3,333333333	Puntaje Final	2,666666667
<b>4. Calidad</b>		<b>4. Calidad</b>		<b>4. Calidad</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
9	3	9	2	9	3
22	2	22	3	22	2
28	4	28	4	28	5
Puntaje Final	3	Puntaje Final	3	Puntaje Final	3,333333333
<b>5. Riesgos</b>		<b>5. Riesgos</b>		<b>5. Riesgos</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
10	2	10	3	10	2
11	2	11	3	11	1
23	2	23	3	23	2
Puntaje Final	2	Puntaje Final	3	Puntaje Final	1,666666667
<b>6. Adquisiciones y Contratación</b>		<b>6. Adquisiciones y Contratación</b>		<b>6. Adquisiciones y Contratación</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
13	3	13	4	13	4
20	4	20	4	20	4
24	4	24	4	24	4
Puntaje Final	3,666666667	Puntaje Final	4	Puntaje Final	4
<b>7. Gestión de Stakeholders</b>		<b>7. Gestión de Stakeholders</b>		<b>7. Gestión de Stakeholders</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
3	2	3	3	3	3
15	3	15	3	15	3
29	2	29	4	29	2
Puntaje Final	2,333333333	Puntaje Final	3,333333333	Puntaje Final	2,666666667

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	2
17	2
26	2
Puntaje Final	2
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	2
18	2
30	1
Puntaje Final	1,666666667
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	3
19	3
27	3
Puntaje Final	3

8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	3
17	3
26	3
Puntaje Final	3
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	3
18	4
30	2
Puntaje Final	3
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	3
19	4
27	3
Puntaje Final	3,333333333

8. Recursos Humanos	
Nro de Pregunta	Puntaje
7	4
17	3
26	3
Puntaje Final	3,333333333
9. Comunicaciones	
Nro de Pregunta	Puntaje
8	2
18	2
30	1
Puntaje Final	1,666666667
10. Gestión de cambio en los proyectos	
Nro de Pregunta	Puntaje
12	3
19	3
27	2
Puntaje Final	2,666666667

Proyecto 10.	Diseños de zonas de disposición	
	1. Alcance	
	Nro de Pregunta	Puntaje
	1	4
	2	4
	14	4
	Puntaje Final	4
	2. Tiempo	
	Nro de Pregunta	Puntaje
	4	4
	16	3
	25	3
	Puntaje Final	3,333333333
	3. Costo	
	Nro de Pregunta	Puntaje
	5	3
	6	2
	21	2
	Puntaje Final	2,333333333

Resultados Generales	
1. Alcance	
Nro de Pregunta	Puntaje Promedio
1	38
2	35
14	38
Puntaje Final	3,7
2. Tiempo	
Nro de Pregunta	Puntaje Promedio
4	35
16	29
25	28
Puntaje Final	3,066666667
3. Costo	
Nro de Pregunta	Puntaje Promedio
5	29
6	23
21	32
Puntaje Final	2,8

Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en el CENTRO DE GERENCIAMIENTO DE RESIDUOS DOÑA JUANA S.A E.S.P (RSDJ)

<b>4. Calidad</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
9	2
22	3
28	5
Puntaje Final	3,333333333
<b>5. Riesgos</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
10	2
11	2
23	2
Puntaje Final	2
<b>6. Adquisiciones y Contratación</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
13	3
20	4
24	3
Puntaje Final	3,333333333
<b>7. Gestión de</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
3	2
15	2
29	3
Puntaje Final	2,333333333
<b>8. Recursos Humanos</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
7	3
17	3
26	4
Puntaje Final	3,333333333
<b>9. Comunicaciones</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
8	3
18	2
30	2
Puntaje Final	2,333333333
<b>10. Gestión de cambio en los proyectos</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>
12	3
19	3
27	3
Puntaje Final	3

<b>4. Calidad</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
9	27
22	25
28	38
Puntaje Final	3
<b>5. Riesgos</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
10	26
11	25
23	26
Puntaje Final	2,566666667
<b>6. Adquisiciones y Contratación</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
13	34
20	36
24	34
Puntaje Final	3,466666667
<b>7. Gestión de Stakeholders</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
3	27
15	27
29	25
Puntaje Final	2,633333333
<b>8. Recursos Humanos</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
7	29
17	26
26	26
Puntaje Final	2,7
<b>9. Comunicaciones</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
8	28
18	29
30	15
Puntaje Final	2,4
<b>10. Gestión de cambio en los proyectos</b>	
<b>Nro de Pregunta</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
12	29
19	30
27	27
Puntaje Final	2,866666667