

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MONTAJE DE UNA OFICINA
DE GESTIÓN DE PROYECTOS (OGP) EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.**

JOSÉ FERNANDO JIMÉNEZ LAYTON
DAVID ALEJANDRO LEÓN GARCÍA
JUAN SEBASTIÁN MAHECHA GALINDO
JHON MAURICIO MANCO HERNÁNDEZ
MANUEL GUILLERMO PITA RIVERA

Bogotá D.C., junio de 2019

**DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MONTAJE DE UNA OFICINA
DE GESTIÓN DE PROYECTOS (OGP) EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.**

AUTORES:

JOSÉ FERNANDO JIMÉNEZ LAYTON
DAVID ALEJANDRO LEÓN GARCÍA
JUAN SEBASTIÁN MAHECHA GALINDO
JHON MAURICIO MANCO HERNÁNDEZ
MANUEL GUILLERMO PITA RIVERA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SIMGP1CH - PROYECTO DE GRADO
DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN: DORA ALBA ARIZA AGUILERA

Bogotá D.C., junio de 2019

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

iv

A Dios, porque por su gracia ha permitido que los talentos que
puso en mí se fortalezcan con buenos fundamentos.
A mi madre que ha sido el ejemplo de que ningún obstáculo es lo
suficientemente grande cuando se quiere crecer y progresar en la
vida.

José Fernando

A Dios, mi mamá, mi pareja, amigos y compañeros, son el motor
que me permitió conseguir este sueño y la motivación para cada día
querer ser mejor persona y profesional, gracias a ustedes esto fue
posible.

David Alejandro

A mi madre y hermanos, que son mi fuerza y el motivo que me
inspira cada día a ser mejor.

Juan Sebastián

A toda mi familia, son el motor de vida, Susana, Juan Daniel y Juan
Camilo, el combustible, son todo aquello que me impulsa a tratar
de ser cada día un poco mejor. Por todo el tiempo que han debido
pasar solos por la búsqueda de este sueño, que ya está cercano.

Jhon Mauricio

A Héctor Guillermo y Dora Lucía, mis padres, por ser el mejor
ejemplo de superación y por apoyarme en cada paso que doy.

Manuel Guillermo

AGRADECIMIENTOS

v

A Dios porque puso en mi camino la oportunidad de concretar un logro más a nivel profesional, acompañado de los mejores profesionales y una excelente institución. A mi esposa y mi hijo que son los impulsores de todos mis proyectos y que gracias a su apoyo, paciencia y motivación he podido conseguir llevar a cabo este nuevo reto.

José Fernando

Primero a Dios por sus bendiciones y la oportunidad que me brinda cada día para ser mejor persona y profesional. Segundo a mi familia, en especial a mi mamá, gracias a su esfuerzo, dedicación y amor, he obtenido todo lo que me he propuesto en la vida. Por último al equipo de trabajo, su dedicación y esfuerzo fueron claves para la consecución de esta meta.

David Alejandro

A mi familia por el apoyo incondicional en esta etapa de mi vida. A mis amigos y compañeros de equipo que han sido parte fundamental de este proceso interminable de aprendizaje, junto con todos los docentes que nos guiaron.

Juan Sebastián

A mis padres, Melba y Roberto que han dado todo de sí para que tuviéramos educación y futuro.

A este equipo de trabajo, el mejor posible, por el gran resultado obtenido, Dora Ariza nuestra directora de proyecto, excelente direccionamiento y resultado.

Jhon Mauricio

A mis compañeros y amigos que trabajaron en este proyecto, por su total compromiso, su dedicación y entrega. Adicional a todos los docentes que nos han guiado durante los últimos meses para alcanzar la meta. Mil gracias.

Manuel Guillermo

MYV CONSULTORES ASOCIADOS SA, a projected consulting organization, has not been able to standardize the results of its executed projects.

This document has identified the current status, determining positive aspects and improving the management of projects. The implementation of the PMO is a practice that has become common worldwide in recent years; generating competitive advantage with organizations that don't have it. The life cycle and the management of projects and portfolio were studied in depth, different models of good practices; PMO types and classifications of different authors were identified, showing that the organizational culture is a critical success factor.

The research carried out is of mixed type, with quantitative and qualitative tools, implementing types of study descriptive and correlational, to develop the actual diagnosis of the current state to propose the appropriate PMO to the organization. Data was collected to determine the management status of the project portfolio, organizational culture in the scope of the projects, effectiveness of project management, project management practices and maturity of project management.

The results obtained were statistically assessed, obtaining interesting effects and great opportunities for improvement, high correlation between the variables and their constitutive aspects studied. Likewise, it was determined that the maturity in the project management of the organization has a basic knowledge degree, with interesting advances in own methodology and continuous improvement, which must be complemented in the other aspects, with a promising future in development to continue with the process followed until now. Based on the foregoing, the implementation of a strategic PMO proposed, whose degree of maturity is reached within a maximum period of two (2) years, with a strategic map of the PMO and a proposal for modification of the organizational structure and PMO, as well as the implementation plan in times, metrics, risks and associated costs.

It is concluded that the research work carried out answers the questions posed and projects an PMO adjusted to the organizational culture found.

Keywords:

Project Management Office (PMO), Project Management, best practices proposal, strategic objectives, organizational culture, project portfolio management, effectiveness of project management, project management practices, maturity in project management.

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., organización de consultoría proyectizada, no ha logrado estandarizar los resultados de sus proyectos ejecutados.

Este documento ha identificado el estado actual, determinando aspectos positivos y por mejorar en la gestión de proyectos. La implementación de la OGP es una práctica que se ha hecho común a nivel mundial en los últimos años; generando ventaja competitiva con organizaciones que no la tienen.

Se estudió a profundidad el ciclo de vida y la gestión de proyectos y portafolio, diferentes modelos de buenas prácticas; se identificaron tipos y clasificaciones de OGP de diferentes autores, mostrando que la cultura organizacional es un factor crítico de éxito.

La investigación realizada es de tipo mixto, con herramientas cuantitativas y cualitativas, implementando tipos de estudio descriptivo y correlacional, para desarrollar el diagnóstico real del estado actual para plantear la propuesta de OGP adecuada a la organización. Se recolectaron datos para determinar el estado de gestión del portafolio de proyectos, cultura organizacional en el ámbito de los proyecto, efectividad de la gestión de proyectos, prácticas de gestión de proyectos y madurez de la gestión de proyectos.

Los resultados conseguidos fueron valorados estadísticamente obteniendo efectos interesantes y grandes oportunidades de mejora, alta correlación entre las variables y sus aspectos constitutivos estudiados, igualmente, se determinó que la madurez en la gestión de proyectos de la organización tiene grado de conocimiento básico, con avances interesantes en metodología propia y mejora continua, que deben ser complementados en los otros aspectos, con futuro prometedor en desarrollo de continuar con el proceso hasta ahora seguido.

Con base en lo anterior se plantea la implementación de una OGP estratégica, cuyo grado de madurez se logre en plazo máximo de dos años, planteando mapa estratégico de la OGP y propuesta de modificación de la estructura organizacional y de la OGP, así como el plan de implementación en tiempos, métricas, riesgos y costos asociados.

Se concluye que el trabajo de investigación realizado responde las preguntas planteadas y proyecta una OGP ajustada a la cultura organizacional encontrada.

Palabras Clave:

Oficina de Gestión de Proyectos (OGP), Gerencia de Proyectos, propuesta de mejores prácticas, objetivos estratégicos, cultura organizacional, gestión de portafolio de proyectos, efectividad de la gestión de proyectos, prácticas de gestión de proyectos, madurez en gestión de proyectos.

La gestión de proyectos no es una práctica nueva, desde la época antigua esta actividad se ha convertido en una forma útil de cumplir los objetivos de proyectos y organizaciones a diferente nivel; poniendo en práctica tecnologías, conocimiento y herramientas conocidas o desarrollados para tal fin. Recientemente las organizaciones, que enfocan la ejecución de su objeto social por proyectos, se han preocupado cada vez más por implementar buenas prácticas que les permitan tener mejores resultados, estas prácticas se han ido formalizando cada vez más, el diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) que centralice estas actividades a nivel de organización, ha generado mejora sustancial en este desarrollo, mejorando sustancialmente los resultados obtenidos de la ejecución de los proyectos a su cargo, minimizando las probabilidades de fallos por causas imputables al proceso.

Esta investigación tiene como objetivo asimilar el conocimiento relevante actual en Oficinas de Gestión de Proyectos (OGP), de la misma forma se busca determinar el nivel de madurez en diferentes aspectos relacionados de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., lo que determinará la propuesta más adecuada de OGP y su plan de implementación en la organización estudiada.

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es una empresa dedicada a la consultoría en diferentes temas asociados a la infraestructura física, esta organización tiene dificultades para estandarizar los resultados de los proyectos ejecutados, el diseño e implementación de la OGP la impactará altamente impactada, obteniendo una ventaja competitiva respecto de otras organizaciones que no la tienen.

Este trabajo es el punto de partida para formalizar la gestión de proyectos en la organización, desarrollada con base en un estudio serio y a su medida y no sobre generalidades del entorno; para ello se ha estructurado la investigación por capítulos que van desde el planteamiento del problema (capítulo 1) hasta las conclusiones del trabajo desarrollado, pasando por el marco teórico, donde se inicia con información y definiciones básicas, hasta llegar a temas puntuales que identifican estas prácticas (capítulo 2), luego, en el capítulo 3, se presenta el marco contextual de la organización estudiada, en el capítulo 4 se despliega la metodología utilizada en la investigación para todo el proceso seguido, posteriormente, el capítulo 5 contiene los resultados obtenidos, por último, los capítulos 6 y 7 contienen la propuesta de diseño de OGP y su plan de implementación; adicionalmente se exhiben, como anexos, los instrumentos, análisis aplicados y resultados obtenidos en el proceso.

En desarrollo de esta investigación se ha revisado literatura disponible relacionada con la definición de proyectos y su ciclo de vida, entre las que se encuentra el del *Project Management Institute* (2017) a través del *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*; programas y portafolios de proyectos; diferentes definiciones, estándares y marcos de referencias en gestión de proyectos, tales como IPMA, PRINCE2; literatura sobre Oficinas de Gestión de Proyectos (OGP), desarrolladas por Hill (2008), Crawford (2006), PMI (2017), Kerzner (2015) y Casey & Peck (2001); cultura organizacional en el ámbito de proyectos Ariza (2017c); efectividad en la gestión de proyectos Ariza (2017c); y, madurez en la gestión de proyectos Kerzner (2005).

Sobre conocidos y desconocidos, Donald Rumsfeld, Ex Secretario de Defensa E.E.U.U., escribió:

(“...”)

*Como lo sabemos, hay **conocidos y desconocidos**.*

*Hay **conocidos - conocidos**, estas son las cosas que sabemos que sabemos, también sabemos que hay **conocidos - desconocidos**, es decir, hay algunas cosas que sabemos que no sabemos; pero también hay **desconocidos - desconocidos**, estas son cosas que desconocemos y no lo sabemos.*

(“...”)

En este caso MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. tenía de las tres opciones planteadas, muchos desconocidos - desconocidos que ya no lo serán, queda por delante, luego de esta investigación, un largo camino por recorrer, el proceso hasta ahora inicia, lleno de satisfacciones, conocimiento y logros.

El presente documento es el proyecto de grado de un grupo de alumnos que cursa la Maestría en Gerencia de Proyectos en la UNIVERSIDAD EAN, entre los cuales se encuentra el Gerente de la Unidad de Infraestructura de esta organización, razón por la cual se ha tenido información completa, de primera mano y veraz sobre los procesos que se desarrollan, las falencias y dificultades que se presentan, así como también de las fortalezas y buenos resultados obtenidos desde su inicio de operación.

El principal objetivo buscado por este trabajo es, además de generar conocimiento en los intervinientes que se ha logrado con suficiencia y excelencia, diseñar y plantear el plan de implementación de la OGP adecuada al tamaño, actividad, cultura y necesidad de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

TABLA DE CONTENIDO

x

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ABSTRACT	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	viii
TABLA DE CONTENIDO.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xvi
LISTA DE TABLAS	xviii
CAPÍTULO 1 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Tema - Línea de investigación	1
1.2. Problema de investigación	1
1.3. Preguntas de investigación.....	2
1.4. Propósito de la investigación	3
1.5. Objetivos	3
1.5.1. Objetivo general:.....	3
1.5.2. Objetivos específicos:	3
1.6. Justificación de la investigación	4
1.7. Alcance y limitaciones	5
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO	7
2.1. Proyectos.....	7
2.1.1. ¿Qué es un proyecto?	7
2.1.2. Ciclo de vida del proyecto	8
2.2. Portafolio de proyectos	11
2.2.1. ¿Qué es un portafolio de proyectos?.....	11
2.2.2. Gestión del portafolio	13
2.2.3. Ciclo de vida del Portafolio	14
2.2.4. Dominios de gestión del desempeño del Portafolio.....	15

2.3.	Gestión de proyectos	17xi
2.3.1.	Contexto y definición.....	17
2.3.2.	Metodologías.....	18
2.3.3.	Principales influencias según PMI.....	23
2.4.	Oficina de gestión de proyectos	25
2.4.1.	Definición	25
2.4.2.	Tipos de Oficinas de Proyectos.....	26
2.4.3.	Funciones de una oficina de gestión de proyectos	29
2.5.	Cultura organizacional en el ámbito de proyectos	31
2.5.1.	Definición	31
2.5.2.	Contexto.....	32
2.6.	Efectividad en la Gestión de proyectos.....	33
2.6.1.	¿Qué se entiende por efectividad en la gestión de proyectos?	33
2.6.2.	Medición de la efectividad en la Gestión de proyectos	33
2.7.	Madurez de la gestión de los proyectos a nivel organizacional.....	36
2.7.1.	Definición de Madurez Organizacional	36
2.7.2.	Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3).....	37
2.7.3.	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner 38	
2.7.4.	Integración de la capacidad del modelo de madurez	39
2.7.5.	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos de Berkeley (PM 2).....	40
2.7.6.	Relación tiempo de existencia de la Organización - Gestión de los proyectos.....	41
CAPÍTULO 3 - MARCO CONTEXTUAL.....		43
3.1.	Sector económico al cual pertenece la organización	43
3.2.	Organización	43
3.3.	Quiénes somos	44
3.4.	Misión	45

3.5. Visión.....	45xii
3.6. Años en el mercado.....	46
3.7. Organigrama.....	46
3.8. <i>Stakeholders</i> de la organización.....	46
3.9. Productos y Servicios.....	47
3.9.1. Ejecución de gerencias integrales de proyectos:.....	47
3.9.2. Ejecución de Interventoría de Estudios y Diseños y/u Obra:	47
3.10. Mapa estratégico	48
3.11. Mapa de procesos.....	49
3.12. Gestión de proyectos en la organización.....	49
CAPÍTULO 4 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.1. Tipo de investigación.....	52
4.2. Técnicas de recolección datos para esta investigación	52
4.2.1. Gestión del portafolio de proyectos. Entrevista	52
4.2.2. Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos. Encuesta	53
4.2.3. Efectividad de la gestión de proyectos. Encuesta	57
4.2.4. Prácticas de gestión de proyectos. Auditoría a Proyectos.....	57
4.2.5. Madurez de gestión de proyectos.....	58
4.3. Fases de investigación.....	59
CAPÍTULO 5 - RESULTADOS	61
5.1. Resultados sobre la gestión del portafolio de proyectos.	61
5.2. Valoración de la cultura organizacional y la efectividad de la gestión de los proyectos	63
5.2.1. Confiabilidad del instrumento.....	63
5.2.2. Distribución de la muestra de datos	65
5.2.3. Evaluación Cultura Organizacional y Efectividad.....	66
5.2.4. Análisis de correlación cultura organizacional en el ámbito de los proyectos	

5.2.5. Análisis de correlación efectividad de los proyectos	71xiii
5.2.6. Relación Cultura Organizacional en el ámbito de los Proyectos y Efectividad de los proyectos.....	73
5.2.7. Regresión lineal	73
5.3. Prácticas de gestión de los proyectos	75
5.4. Medición de la madurez en la gestión de los proyectos	78
CAPÍTULO 6 - PROPUESTA DE DISEÑO DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	86
6.1. Misión de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).	86
6.2. Visión de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).	86
6.3. Valores de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).	86
6.4. Objetivos Estratégicos de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).	87
6.5. Rol, funciones y responsabilidades de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP). ..	88
6.5.1. Roles	88
6.5.2. Funciones	89
6.5.3. Responsabilidades.....	90
6.6. Organigrama sugerido de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).....	91
6.7. Roles, funciones y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).	93
6.7.1. Director	93
6.7.2. Coordinador General.....	94
6.7.3. Gestor de proyectos OGP.....	95
CAPÍTULO 7 - PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	96
7.1. Alcance del Proyecto.	96
7.1.1. Etapa 1 - Presentación, aprobación y socialización del plan de implementación	96
7.1.2. Etapa 2 - Creación de la Oficina de Gestión de Proyectos	96

7.1.3. Etapa 3 - Operación de la Oficina de Gestión de Proyectos	96xiv
7.1.4. Etapa 4 - Seguimiento y control a la operación de la Oficina de Gestión de Proyectos	97
7.2. Cronograma.....	98
7.3. Factores críticos de éxito.....	98
7.4. Métricas de Calidad (Indicadores de éxito).	99
7.5. Matriz de riesgos.	99
7.6. Presupuesto	100
CONCLUSIONES	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
Anexo A. ENTREVISTA PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	109
Anexo B. ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD EN GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	123
Anexo C. CONSOLIDADO DE ENCUESTAS APLICADAS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD EN GESTIÓN DE LOS PROYECTOS.....	127
Anexo D. LISTA DE CHEQUEO AUDITORÍA PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	133
Anexo E. APLICACIÓN ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA (COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH) 16 ENCUESTAS	140
Anexo F. APLICACIÓN ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA (COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH) 3 ENCUESTAS	142
Anexo G. ANÁLISIS ESTADÍSTICO - MEDIDAS CENTRALES Y DE DISPERSIÓN	146
Anexo H. MATRIZ DE CORRELACIÓN PARA LA VALORACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS	153
Anexo I. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	155
Anexo J. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES DE EFECTIVIDAD.....	157
Anexo K. CORRELACIÓN PARA LA VALORACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS.....	159

Anexo L. REGRESIÓN LINEAL CORRELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD	xv
Anexo M. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO DE KERZNER.....	161
Anexo N. MODELO DE KERZNER EN SUS CINCO NIVELES	163
Anexo O. MATRIZ DE RIESGOS.....	169
	205

FIGURA 1. PROCESO DE EJEMPLO: ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS, SALIDAS.....	8
FIGURA 2. RELACIÓN DE LOS PROCESOS Y LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.	11
FIGURA 3. RELACIÓN DE LOS PROYECTOS, LOS PROGRAMAS Y EL PORTAFOLIO.	12
FIGURA 4. DOMINIOS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL CICLO DE VIDA DEL PORTAFOLIO.....	13
FIGURA 5. <i>PROJECT EXCELLENCE BASELINE</i>	19
FIGURA 6. ESQUEMA DEL BOK DE APM.	20
FIGURA 7. LOS TRES 7 DE PRINCE 2.....	21
FIGURA 8. ESQUEMA DEL BOK DE PMI.....	22
FIGURA 9. PRINCIPALES INFLUENCIAS SEGÚN PMI.....	23
FIGURA 10. COMPONENTES DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS.....	32
FIGURA 11. FACTORES QUE MIDEN LA EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS.....	34
FIGURA 12. VARIABLES PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS.	35
FIGURA 13. CONCEPTOS OPM3-ELEMENTOS DEL MODELO.....	37
FIGURA 14. CICLO OPM3	38
FIGURA 15. LOS CINCO NIVELES DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS.....	38
FIGURA 16. COMPONENTES DEL MODELO CMMI	40
FIGURA 17. NIVEL DE MADUREZ EN LAS ETAPAS DE DEFINICIÓN Y PLANIFICACIÓN	42
FIGURA 18. U.E.N. - MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	43
FIGURA 19. QUIENES SOMOS	44
FIGURA 20. MISIÓN	45
FIGURA 21. VISIÓN	45
FIGURA 22. ESTRUCTURA FUNCIONAL MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	46
FIGURA 23. HEXÁGONO DE LA EXCELENCIA	59
FIGURA 24. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	59

FIGURA 25. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH - 16 MUESTRAS	64xvii
FIGURA 26. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH - GRUPO A).....	64
FIGURA 27. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH - GRUPO B).....	64
FIGURA 28. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH - GRUPO C).....	65
FIGURA 29. DISTRIBUCIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA MUESTRA.....	65
FIGURA 30. VALORACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS	66
FIGURA 31. VALORACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS.....	68
FIGURA 32. MATRIZ DE CORRELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS	69
FIGURA 33. MATRIZ DE CORRELACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS	71
FIGURA 34. REGRESIÓN LINEAL CORRELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	74
FIGURA 35. GRÁFICA DE RESÍDUOS REGRESIÓN LINEAL CORRELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	75
FIGURA 36. MAPA ESTRATÉGICO OGP - MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	87
FIGURA 37. ORGANIGRAMA AJUSTADO MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.....	91
FIGURA 38. ORGANIGRAMA DETALLADO DE LA OGP.	92
FIGURA 39. DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	98

LISTA DE TABLAS

xviii

TABLA 1. FUNCIONES DE UNA OGP	30
TABLA 2. LISTA DE MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS.	36
TABLA 3. PROCESOS CLAVES EN GESTIÓN DE PROYECTOS	41
TABLA 4. COLABORADORES DE MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	52
TABLA 5. ENCUESTAS REALIZADAS	55
TABLA 6. CORRELACIONES MÁS ALTAS EN CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	70
TABLA 7. CORRELACIONES EN EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	72
TABLA 8. CORRELACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	73
TABLA 10. PUNTAJES OBTENIDOS NIVEL 1 MODELO DE KERZNER.	79
TABLA 11. PUNTAJES OBTENIDOS NIVEL 2 MODELO DE KERZNER.	80
TABLA 12. PUNTAJES OBTENIDOS NIVEL 3 MODELO DE KERZNER.	81
TABLA 13. PUNTAJES OBTENIDOS NIVEL 4 MODELO DE KERZNER.	83

Metodología de gestión de proyectos

“Una metodología de gestión de proyectos proporciona un proceso estándar y repetible para guiar el desempeño del proyecto desde el concepto hasta su finalización. Introduce y aplica técnicas de gestión de proyectos generalmente aceptadas y prácticas que se ajusten a las necesidades culturales y empresariales de la organización. Incluye identificación de los roles y responsabilidades asociado con cada paso del proceso, así como la especificación de la entrada y salida para la secuencia prescrita de los pasos del proceso. En esencia, la metodología de gestión de proyectos transmite a los gerentes de proyecto y a los integrantes del equipo que hacer y cómo hacerlo”. (Hill, 2008)

CAPÍTULO 1 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema - Línea de investigación

Gestión de Proyectos a nivel organizacional - Diseño y propuesta de implementación Oficina de Gestión de Proyectos (OGP)

1.2. Problema de investigación

Pese a grandes esfuerzos realizados por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. la homogeneización de los resultados obtenidos en los proyectos ejecutados no ha logrado darse, la dispersión de actividades relacionadas con la ejecución y control de los proyectos ejecutados parece ser el hecho generador de esta situación.

Esta es una organización claramente proyectizada, el diseño e implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) acorde con su tamaño debería mitigar o eliminar la mayoría de las dificultades que, en materia de ejecución, se presentan en la organización.

1) MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual tiene como objeto social la consultoría y construcción en proyectos de Infraestructura, con tres (3) tipos de proyectos principales: infraestructura, social y jurídico, el entregable de este proyecto será el diseño de la oficina de proyectos y su plan de implementación, que abarcará estos tres tipos de proyectos, la OGP propuesta dará apoyo a los proyectos, el proceso comercial y su administración será de la Unidad respectiva.

2) El principal campo de acción de la organización es la Consultoría en infraestructura; especialmente en Interventoría (de estudios y diseños y/o ejecución de obra) y Gerencias de Proyectos de infraestructura pública y privada.

3) Debido a esto se presentan, información entregada por el señor Manco (Comunicación personal, septiembre 5 de 2018), los siguientes problemas típicos en los proyectos:

1. No todos los proyectos cumplen las tres fases de ejecución, indicadas en el alcance y limitaciones, propuestas por la organización, por lo tanto, el ciclo de vida de todos los proyectos no se cumple de la misma manera.

2. La GUÍA PMBOK® usada para algunos proyectos es la versión 3, por lo tanto, está desactualizada.

3. No se tiene discriminación de resultado por cada proyecto, cuando es un proyecto ejecutado por una sola unidad, y tampoco se tiene resultado por cada unidad, cuando el proyecto tiene ejecución en dos (2) o más unidades estratégicas de negocio.

4. En ocasiones no se cumple algunos de las obligaciones contractuales.

5. Eventualmente la urgencia de ejecutar actividades pospone la importancia de ejecutar otras, muchas veces fuera de plazos, costos y calidad.

6. En algunos proyectos se inicia con la ejecución por fases y se queda detenida en algún punto, así mismo se obvian algunos pasos.

La administración centralizada de los proyectos, se hace necesaria a fin de homogeneizar el nivel de planeación de todos los proyectos, asegurando que durante su fase de ejecución se dé cumplimiento total a las obligaciones contractuales y que se genere valor agregado en todas las actuaciones, además de generar valor a la organización.

Mientras la responsabilidad de la planeación, seguimiento y liquidación quede en tres (3) áreas distintas va a ser muy difícil que se obtengan resultados homogéneos en todos los proyectos, se podría mantener las U.E.N, pero solo para la ejecución, dejando el seguimiento en la OGP.

Debido a los problemas típicos que se presentan en la ejecución de los proyectos, se corre un gran riesgo de incumplir obligaciones contractuales, de tener fuera de control parámetros importantes de la ejecución (tiempo, costo o calidad) de los proyectos.

1.3. Preguntas de investigación

A continuación, se presentan las preguntas de investigación asociadas al planteamiento del problema:

1) ¿Cuál es el nivel actual de madurez en materia de gestión de proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.?

2) ¿Cuáles son los principales factores que dificultan la gestión de proyectos dentro de las Unidades de Negocio en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.?

3) ¿Cómo se puede centralizar la administración de los proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.?

4) ¿De qué manera se puede implementar en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. una solución para centralizar la gestión de los proyectos?

1.4. Propósito de la investigación

El propósito de la investigación en este caso es determinar la pertinencia, relevancia e impacto de la implementación de una Oficina de proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., organización dedicada, principalmente, a la consultoría en aspectos de infraestructura tanto pública como privada.

1.5. Objetivos

A continuación, presentamos el Objetivo general y los principales Objetivos específicos a cumplir con el presente proceso de investigación:

1.5.1. Objetivo general:

DISEÑAR Y PROPONER UN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MONTAJE DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (OGP) EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

1.5.2. Objetivos específicos:

1) Generar un diagnóstico del estado actual de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. en materia de gestión de proyectos (madurez), indicando las necesidades existentes.

2) Identificar los problemas, obstáculos y factores de éxito que influyen en la implementación de una OGP en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

3) Determinar los factores externos presentes en la industria en la cual se desarrolla el campo de acción de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

4) Determinar las características de una oficina de proyectos para realizar el diseño y propuesta de implementación en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

5) Elaborar el plan de implementación de la OGP determinada para MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., estableciendo un plan de ejecución y presupuesto acorde con sus necesidades.

1.6. Justificación de la investigación

En los últimos años, las Oficinas de Gestión de Proyectos (OGP) se han convertido en uno de los principales habilitadores para asegurar de manera eficiente los resultados y objetivos de la estrategia de las Organizaciones; es por esto, que a través de este proyecto se busca proponer un plan de implementación de una OGP buscando establecer una figura que centralice la gestión de los proyectos de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A orientando a la implementación de las mejores prácticas y marcos metodológicos, estandarización de procesos, optimizar los procesos inmersos en la implementación de cada una de las iniciativas y articular esfuerzos para el cumplimiento de la estrategia de compañía y las necesidades de los Clientes.

Particularmente para el caso de investigación que nos compete, en un mercado tan competitivo como el de hoy día, se torna imprescindible para una empresa de consultoría contar con herramientas que le permitan obtener ventajas respecto de las demás que ofertan en el mercado. Las malas experiencias vividas en el pasado han impulsado que las organizaciones modifiquen sus estructuras, toda vez que los proyectos a realizar no dan los resultados esperados, por lo cual se hace necesario establecer estrategias que permitan minimizar los intentos fallidos, es allí donde cobra importancia adaptar la organización a una propuesta que se viene planteando a nivel mundial, la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP), la cual tiene como función principal seleccionar los proyectos en relación a los objetivos estratégicos de la compañía y desarrollarlos teniendo siempre en cuenta el concepto del negocio, contemplando los problemas que se puedan presentar y la solución de los mismos con anterioridad, integrando la tecnología e innovación, herramientas fundamentales en las oficinas de gestión de proyectos, así como el talento humano que desarrolla los procesos en ella.

En este sentido el PMBOK (2017), entre otras metodologías existentes, en su sexta edición establece varios procesos que buscan diseñar una oficina que se encargue de la gestión integral de los proyectos. (PMBOK, sexta edición, procesos 1, 3, 27, 28, 37, 38, 49).

Con lo anterior se busca que la fusión de las herramientas específicas, el mejor talento humano capacitado y certificado, las mejores prácticas y el apoyo de los altos directivos de la compañía, hará que los proyectos se desarrollen de la mejor manera.

1.7. Alcance y limitaciones

ALCANCE

Entre las metodologías existentes para el desarrollo de alcance y limitaciones de un proyecto de investigación, hemos decidido tomar como referencia la METODOLOGÍA SMART (Rodríguez, s.f.); el documento precitado contiene:

(“...”)

A la hora de definir el alcance es importante recordar que este es equivalente a un objetivo, por lo que este debe seguir el criterio de ser SMART. ¿Qué significa esto?

S (Specific) - Tiene que estar claramente definido sin ambigüedades

M (measurable) - Medible. Debe ser posible definir unos parámetros cuantificables que permitan evaluar el avance y la consecución del objetivo.

A (Achievable) - Tiene que existir una forma que posibilite su consecución.

R (Realista) - Tiene que ser factible su consecución con los recursos y plazo disponibles.

T (Time-related) - Tiene que tener una duración determinada.

(“...”)

Con lo cual planteamos el alcance amplio de la siguiente manera:

S - El proyecto está diseñado para MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

La propuesta se compone de tres fases, diagnóstico de las prácticas de proyectos actuales, diseño de la oficina de proyectos y plan de implementación; la decisión y proceso de implementación es directamente responsabilidad de la organización y no está contemplada como una de las fases de este proyecto.

La oficina de proyectos estará enfocada en las tres (3) fases de ejecución de los proyectos en la organización, a saber:

FASE 1 - PROCESOS PRE OPERATIVOS - PLANEACIÓN DEL PROYECTO

FASE 2 - PROCESOS OPERATIVOS - EJECUCIÓN DEL PROYECTO

FASE 3 - PROCESOS POST OPERATIVOS O DE CIERRE - LIQUIDACIÓN

M - Se tomará como referencia el enfoque de oficinas de proyecto diseñadas bajo diferentes estándares, desarrollados por diferentes autores buscando que la propuesta tenga soporte teórico, el objetivo es que el éxito del proyecto esté asociado a la alineación entre las prácticas escogidas y la empresa MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

AR - El proyecto cuenta con todo el soporte, viabilidad y apoyo de la junta directiva de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. esto permitirá acceder a información clave de la organización que conlleve a un diagnóstico y propuesta precisa para la organización. Si la empresa decide implementar el proyecto se debe realizar una segunda fase que desarrolle la implementación de la propuesta.

T - El proyecto tendrá una duración máxima de nueve (9) meses teniendo como fecha de referencia agosto de 2018.

LIMITACIONES

El alcance de este trabajo no incluye la implementación del plan diseñado.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

2.1. Proyectos

2.1.1. ¿Qué es un proyecto?

Dentro de las definiciones de la palabra Proyecto expuestas por la Real Academia de la Lengua Española, encontramos: “3. m. Designio o pensamiento de ejecutar algo. 4. m. Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería. 5. m. Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva” (Real Academia Española, s.f.).

“La palabra Proyecto proviene del latín *proiectus*, derivado del verbo *prociere*, donde –pro significa hacia adelante, y *iacere*, lanzar, desde donde se comprende entonces que indique ir, enfocarse hacia adelante.” (Definición a, s.f.).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que un Proyecto nace como una idea o sueño de realizar algo que se desea materializar en el futuro y, por ende, es necesario diseñar una estrategia para su ejecución.

Dentro del ámbito de la gestión de proyectos en las corporaciones, Urbina (2010) define Proyecto como “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera”. Ollé y Cerezuela (2017) definen proyecto como “un esfuerzo temporal para crear un producto o servicio único y se suele representar como un conjunto de actividades con fechas de inicio y fin. En general, los proyectos se crean cuando una organización detecta necesidades o problemas que resolver, oportunidades de negocio, cambios en la legislación, renovación tecnológica, etc.”. De igual manera, el *Project Management Institute* (PMI) define Proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (2017).

Se puede apreciar que en las anteriores definiciones hay ciertas características comunes en los proyectos, tales como, limitados en el tiempo (inicio y fin), involucran diversas actividades y su objeto es resolver un problema, atender una necesidad, crear un producto o brindar un servicio.

Los proyectos pueden existir en diferentes dimensiones, desde los propósitos más básicos del diario vivir hasta la construcción de una gran obra de infraestructura, lo cual resalta la importancia de su estudio y entendimiento.

2.1.2. Ciclo de vida del proyecto

La guía del PMBOK del PMI (2017) indica que el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Las fases del ciclo de vida son el conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables, dichas fases son:

- Inicio del Proyecto.
- Organización y Preparación.
- Ejecución del Trabajo.
- Finalizar el Proyecto.

En cada una de las fases se ejecuta una serie de actividades de gestión de proyectos conocidas como procesos de la gestión de proyectos. Cada proceso de la gestión de proyectos produce una o más salidas a partir de una o más entradas mediante el uso de herramientas y técnicas adecuadas para la gestión de proyectos.

FIGURA 1. PROCESO DE EJEMPLO: ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS, SALIDAS.



Fuente: Elaboración propia a partir del PMI (2017, pág. 22)

A su vez, estos procesos se agrupan para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los grupos de procesos son independientes de las fases del proyecto. Los grupos de procesos de la gestión de proyectos son los siguientes:

- Grupo de procesos de inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de procesos de planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de procesos de ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de procesos de monitoreo y control: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de procesos de cierre: Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

Los procesos de la gestión de proyectos pertenecen a diferentes áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, un área de conocimiento es un área identificada de la gestión de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen. Las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos son las siguientes:

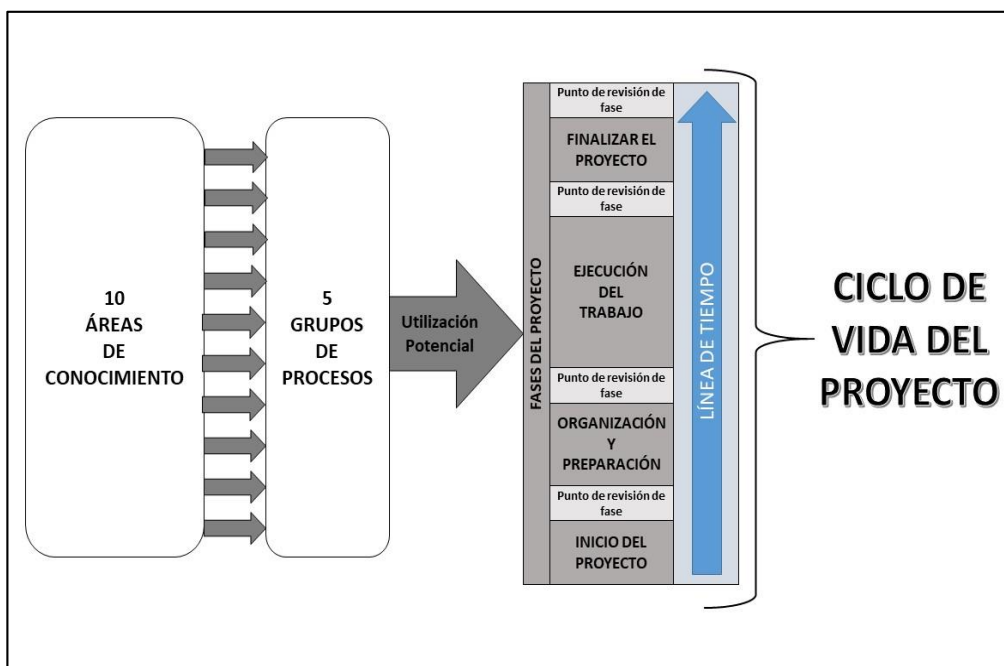
- Gestión de la integración del proyecto: Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
- Gestión del alcance del proyecto: Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- Gestión del cronograma del proyecto: Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- 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: 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: Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- 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: 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: Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- 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.

Al finalizar cada fase se debe realizar una comparación del desempeño y el avance del proyecto con respecto a lo planificado, a esto se le denomina punto de revisión y con respecto a su resultado se debe tomar una decisión con respecto al paso a seguir.

En la siguiente figura se puede apreciar la relación de los procesos y las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos en el ciclo de vida del proyecto:

FIGURA 2. RELACIÓN DE LOS PROCESOS Y LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.



Fuente: Elaboración propia a partir del PMI (2017, pág. 18)

Vivimos en un mundo donde los cambios son constantemente el punto de referencia y para sobrevivir cualquier organización debe mejorar continuamente a través de nuevas ideas, la solución de problemas o aprovechando rápidamente oportunidades, cada uno de estos puntos se transforma en un proyecto y la habilidad de gestionarlos es un factor fundamental (Bove, 2012).

2.2. Portafolio de proyectos

2.2.1. ¿Qué es un portafolio de proyectos?

Un portafolio es un nivel de agrupación superior en el que se gestionan y priorizan tanto programas como proyectos individuales que no tienen por qué estar relacionados entre sí, pero que ayudan en su conjunto a alcanzar objetivos estratégicos del negocio (Cerezuela, 2017).

A su vez, un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual (Project Management Institute, 2017). Un beneficio es un resultado que genera valor a la organización o a sus interesados, es decir, es el retorno que da valor al negocio a cambio de lo invertido.

Es importante diferenciar estos conceptos fundamentales: Proyecto, Programa y Portafolio. La dirección de programas y la dirección de portafolios difieren de la dirección de proyectos en sus ciclos de vida, actividades, objetivos, enfoques y beneficios. Sin embargo, los portafolios, programas, proyectos y operaciones a menudo se involucran con los mismos interesados y pueden necesitar usar los mismos recursos (Project Management Institute, 2017) .

En la siguiente figura se observa la relación de los proyectos, los programas y el portafolio con respecto al involucramiento de los mismos recursos e interesados:

FIGURA 3. RELACIÓN DE LOS PROYECTOS, LOS PROGRAMAS Y EL PORTAFOLIO.



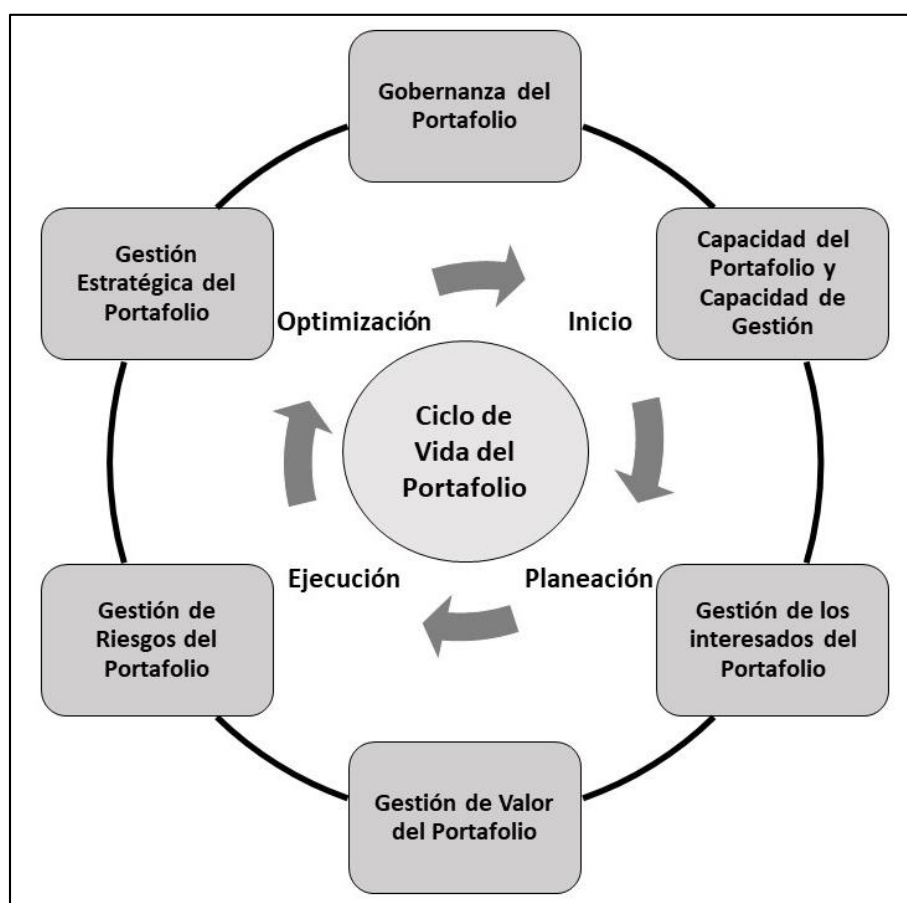
Fuente: Elaboración propia a partir del PMI (2017, pág. 12)

Se aprecia entonces que los proyectos, los programas y los portafolios están a diferentes niveles desde el punto de vista de la organización, los proyectos buscan realizar productos o servicios únicos, los programas buscan obtener beneficios y los portafolios buscan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.2. Gestión del portafolio

De acuerdo al Estándar para la Gestión del Portafolio del PMI (The Standard For Portfolio Management, 4rd Ed, 2017), la gestión del portafolio es la gestión centralizada de uno o más portafolios para lograr objetivos estratégicos. Es la aplicación de los principios de gestión del portafolio para alinear el portafolio y sus componentes con la estrategia de la organización. La gestión del portafolio también puede verse como una actividad dinámica a través de la cual una organización invierte sus recursos para lograr sus objetivos estratégicos mediante la identificación, categorización, monitoreo, evaluación, integración, selección, priorización, optimización, balanceo, autorización, transición, control y terminación de los componentes del portafolio. El impacto del plan de gestión del portafolio en la estrategia de la organización se logra a través de seis dominios de gestión del desempeño y el ciclo de vida del portafolio, como se muestra en la siguiente figura:

FIGURA 4. DOMINIOS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL CICLO DE VIDA DEL PORTAFOLIO.



Fuente: Elaboración propia a partir del PMI (The Standard For Portfolio Management, 4rd Ed, 2017, pág. 10)

2.2.3. Ciclo de vida del Portafolio

De acuerdo al Estándar para la Gestión del Portafolio del PMI (The Standard For Portfolio Management, 4rd Ed, 2017), el ciclo de vida del portafolio es el proceso continuo y las funciones que se producen en un conjunto de portafolios, programas, proyectos y operaciones dentro de un marco de tiempo continuo. En el mercado global de hoy, el ciclo de vida del portafolio debe ser adaptable y flexible a las necesidades en constante cambio de todas las influencias, internas y externas, para que las organizaciones puedan permanecer competitivas y financieramente estables. A continuación, se describen las fases del ciclo de vida del portafolio de acuerdo al estándar:

- **Inicio:** Es una fase muy importante, la cual se inicia o se informa mediante el lanzamiento formal de objetivos y metas comerciales y/u organizacionales o para proporcionar la estructura de gestión para la alineación de los componentes del portafolio. Establece el enfoque y los principios de los principales procesos que definen cómo se gestionará el portafolio y sus componentes a lo largo del ciclo de vida.
- **Planeación:** Durante la planeación estratégica periódica del portafolio, se revisa el modelo de negocio del portafolio para garantizar que esté alineado con el valor y los beneficios del cliente y los objetivos estratégicos de la organización. Las métricas del portafolio se revisan para garantizar que estén vinculadas a metas u objetivos realistas a nivel estratégico, financiero y de cliente. Los componentes existentes acordados durante la etapa de inicio se revisan con más detalle, incluido el alcance, el cronograma, el presupuesto, los posibles riesgos, los requisitos de recursos (humanos, financieros, de activos e intelectuales) y las interdependencias.
- **Ejecución:** La ejecución del portafolio se realiza a través de sus diversos componentes y operaciones. El estado del portafolio se informa a través de informes de estado regulares y al revisar las métricas de rendimiento de los componentes que se establecieron durante la fase de planeación. Los cambios propuestos se revisan en función de las necesidades organizativas en curso. Los cambios en el entorno organizativo pueden requerir la reorganización de los componentes o la introducción de nuevos componentes en el portafolio. Estos nuevos componentes se revisan según sea necesario en función de necesidades críticas no planificadas (internas o externas) o resultados positivos de pruebas de concepto, proyectos piloto o estudios de factibilidad.

- **Optimización:** La optimización es el proceso de hacer que un portafolio sea lo más efectivo posible al maximizar las condiciones, restricciones y recursos disponibles. Por lo general, el objetivo principal de la optimización del portafolio es asegurar que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles se apliquen de manera apropiada a los componentes restantes del portafolio. Aunque algunas organizaciones programan sesiones de optimización regulares, normalmente esta actividad se activa cuando se agregan o cierran componentes. Durante esta fase, el gerente del portafolio facilita las discusiones con las partes interesadas para garantizar que la organización obtenga los beneficios previstos para los componentes restantes.

Si bien las lecciones aprendidas para cada uno de los componentes finalizados no forman parte de este proceso, los resultados pueden agregar valor a la discusión. De manera similar, la obtención de beneficios a partir de componentes que se han transferido al trabajo operativo de la organización también puede proporcionar evidencia creíble para la optimización.

2.2.4. Dominios de gestión del desempeño del Portafolio

A continuación se describen los 6 dominios de gestión del desempeño del Portafolio, identificados en el estándar (The Standard For Portfolio Management, 4rd Ed, 2017), con sus respectivos procesos:

- **Gestión estratégica del Portafolio:** Es la gestión de las iniciativas previstas y emergentes que a menudo se identifican a nivel ejecutivo y proporcionan el tejido en el que se ejecuta la gestión del portafolio. Apoya el pensamiento estratégico y es la base para una organización o unidad de negocios efectiva. El pensamiento estratégico implica evaluar si se está haciendo lo correcto mediante tres requisitos clave: una comprensión profunda de los entornos asociados, alineación completa de todos los componentes del portafolio con la visión y los valores de la organización y la creatividad en el desarrollo de respuestas efectivas a las fuerzas y cambios que afectan el cumplimiento de ese propósito.
- **Gobernanza del Portafolio:** La gobernanza del portafolio es un conjunto de prácticas, funciones y procesos dentro de un marco basado en un conjunto de principios que son las normas, reglas o valores fundamentales que guían las actividades de gestión del

portafolio para optimizar las inversiones y cumplir los objetivos operativos y estratégicos de la organización. El término marco de gobernanza incluye funciones de supervisión, toma de decisiones, control e integración, por medio de las cuales los procesos y tareas de gobernanza se dirigen hacia el logro de los objetivos de gobernanza del portafolio.

- Capacidad del Portafolio y Capacidad de Gestión: El objetivo de este dominio de desempeño es garantizar que la capacidad del portafolio y las demandas de capacidad estén alineadas con los objetivos del portafolio y que puedan ser respaldadas o satisfechas por la capacidad actual y la capacidad futura de recursos de la organización, permitiendo así la ejecución exitosa del portafolio y los retornos esperados.
- Gestión de los Interesados del Portafolio: Una parte integral de este dominio de desempeño, es la gestión de comunicaciones del portafolio, que incluye el desarrollo de un plan de gestión de comunicaciones del portafolio y la difusión de la información del portafolio. La estrategia de comunicación se centra en generar y/u obtener todos los datos relevantes y en satisfacer las necesidades de información más importantes de los interesados para que se tomen decisiones efectivas en el portafolio y se cumplan los objetivos de la organización. La transparencia puede ser una estrategia de comunicación para mitigar el riesgo de una comunicación inadecuada. La transparencia con las prioridades y el estado proporciona credibilidad para el gerente del portafolio, permite buenas relaciones con las partes interesadas y ayuda a reducir la posibilidad de que los recursos trabajen en esfuerzos que no estén alineados con la estrategia y los objetivos de la organización.
- Gestión de Valor del Portafolio: Garantiza que la inversión en un portafolio ofrece el rendimiento requerido tal como se define en la estrategia de la organización, que es una expresión de la dirección de las partes interesadas en la definición de los componentes del portafolio, como proyectos y programas. Todos los portafolios se gestionan para mejorar y mantener el valor de la organización, ya sea que ese valor sea tangible o intangible. Para que el valor se maximice, la organización debe adherirse a un conjunto de principios para guiarlo con éxito a nivel de portafolio.

- Gestión de Riesgos del Portafolio: El objetivo principal de la gestión de riesgos del portafolio es asegurarse de que los componentes logren el mejor éxito posible de acuerdo con la estrategia y el modelo de negocios de la organización. Desde una perspectiva de riesgo, esto se hace a través del balance de riesgos, tanto positivos (oportunidades) como negativos (amenazas). La gestión de riesgos por debajo del nivel del portafolio se suele considerar como aprovechar oportunidades y evitar amenazas. Sin embargo, cuando se trata de la complejidad a nivel del portafolio, el enfoque simple de evitar amenazas y aprovechar las oportunidades puede no resultar en un balance completo de los riesgos del portafolio. La gestión de riesgos del portafolio alinea los componentes del portafolio, la estrategia de la organización, el modelo de negocio y los factores ambientales hacia el objetivo de la optimización del valor del portafolio y da como resultado una ejecución del portafolio sincronizada en todos los componentes. El riesgo y el cambio deben ser abarcados y navegados dentro de un entorno de interacciones no lineales. Dentro de este entorno no lineal, el equipo de gestión del portafolio aborda los riesgos específicos del portafolio con el objetivo de optimizar el valor para la organización. De este modo, el riesgo y el cambio se adoptan y se navegan en un entorno de interacciones no lineales con el objetivo de maximizar el valor para la organización.

2.3. Gestión de proyectos

2.3.1. Contexto y definición

La gestión de proyectos surgió hace ya varias décadas ante la necesidad de desarrollar y controlar los proyectos en las organizaciones, existen muchas definiciones de este concepto por parte de diferentes instituciones y expertos del tema.

Cuando hablamos de gestión de proyectos, nos estamos refiriendo a aquellas metodologías o prácticas que nos han de servir para pasar de esa necesidad o problema que ha surgido en la organización a la solución, producto o servicio esperado. Dicho en otras palabras, la gestión de proyectos es el proceso que nos permite planificar, programar y controlar las actividades que se deben realizar mientras dure el proyecto para alcanzar los objetivos definidos. Como decíamos, un proyecto corresponde a aquel esfuerzo necesario para convertir una necesidad en un producto o servicio, la gestión de ese esfuerzo debe dar respuesta a cuatro preguntas básicas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuánto?, ¿cuándo? (Cerezuela, 2017).

Para Bove (2012), la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, instrumentos y técnicas que ayudan a gestionar, organizar y controlar las diferentes fases de un proyecto. Puede describirse mejor como un conjunto de acciones por realizar a través de una gestión exitosa que comprende:

- Desarrollar y gestionar un Project Plan (gestión integral).
- Definir qué se quiere hacer (gestión del objetivo).
- Establecer tiempos y un plan de costos (gestión de tiempos y costos).
- Asegurar estándares de calidad y capacidades de control (gestión de la calidad).
- Gestionar personas y promover un equipo ganador (gestión de los recursos humanos).
- Saber comunicar y negociar (gestión de la comunicación).
- Identificar los peligros, reducirlos y programar acciones en caso de imprevistos (gestión de riesgos).

2.3.2. Metodologías

Con el transcurrir del tiempo diferentes institutos se han constituido al entender la importancia de la gestión de proyectos en las organizaciones, a continuación, algunos de ellos y sus metodologías:

2.3.2.1. IPMA

Denominado así por su nombre en inglés *INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION* (IPMA, 2016), es una federación con más de 70 asociaciones miembro que constantemente están desarrollando habilidades y competencias en gestión de proyectos en diferentes geografías del mundo.

Su estándar conocido como PEB, *Project Excellence Baseline* (IPMA, 2016) se basa en tres enfoques principales, Personas y propósito, Procesos y recursos; y resultados:

FIGURA 5. *PROJECT EXCELLENCE BASELINE*.

Fuente: Elaboración propia a partir de IPMA (IPMA, 2016).

“El PEB se puede utilizar para la autoevaluación, para el análisis de la situación actual de un proyecto o programa (cuando ha entregado los resultados, pero también antes de esto). El PEB como estándar internacional también se puede utilizar para comparar proyectos entre sí dentro de su organización, como base para un mayor aprendizaje y desarrollo de las competencias de la organización.” (IPMA, 2016)

2.3.2.2.APM

La APM “Asociación para la Gestión de Proyectos” (APM, 2018) es otra institución dedicada a la profesión de proyectos “Contamos con más de 26,000 miembros individuales y 500 organizaciones que participan en nuestro Programa de Asociación Corporativa, lo que convierte a APM en el mayor organismo profesional de su tipo en Europa.” (APM, 2018) esta asociación está comprometida a desarrollar y promocionar la gestión de proyectos a través de una metodología que implica siete dimensiones de profesionalismo.

- Contexto
- Planeación de estrategia

- Ejecución de estrategia
- Técnicas
- Negocios y comercial
- Gobierno y administración
- Las personas y la profesión

El BOK (*Body of Knowledge*) (APM, 2018) se compone de 7 llaves las cuales están compuestas por 52 procesos. A continuación, se presenta la estructura completa:

FIGURA 6. ESQUEMA DEL BOK DE APM.



Fuente: Elaboración propia a partir de APM (APM, 2018)

2.3.2.3. PRINCE 2

Prince 2 “es un acrónimo de *Projects In Controlled Environments*” es un método de facto basado en procesos para la gestión efectiva de proyectos”. Como factor relevante Prince2 está alineado con la ISO-21500. Esta metodología tiene como base los tres 7, que se refieren a 7 principios, 7 temas y 7 procesos que hay que tener en cuenta. (Prince2, 2017)

El PRINCE2 está posicionado como una metodología de gestión de proyectos y un proceso que tiene como objetivo principal llevar a término la planificación basada en el producto, además puede ser utilizada en cualquier tipo de proyecto. (Prince2, 2017)

FIGURA 7. LOS TRES 7 DE PRINCE 2.



Fuente: <https://wolfproject.es/los-tres-7-de-prince2/> (wolfproject.es, s.f.)

2.3.2.4.PMI

La gestión de proyectos de acuerdo con el *Project Management Institute* se compone de varios elementos, clasificados en términos generales así:

- “Identificar los requisitos del proyecto;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados;
- Establecer y mantener una comunicación activa con los interesados;
- Gestionar los recursos; y
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras
 - Alcance,
 - Cronograma,
 - Costo,
 - Calidad,

- Recursos y
- Riesgos.

Las circunstancias del proyecto influirán en cómo se implementa cada proceso de la dirección de proyectos y cómo se priorizan las restricciones del proyecto.” (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se presenta el esquema general del BOK del PMI:

FIGURA 8. ESQUEMA DEL BOK DE PMI.



Fuente: Elaborada a partir del PMI (2017, pág. 556)

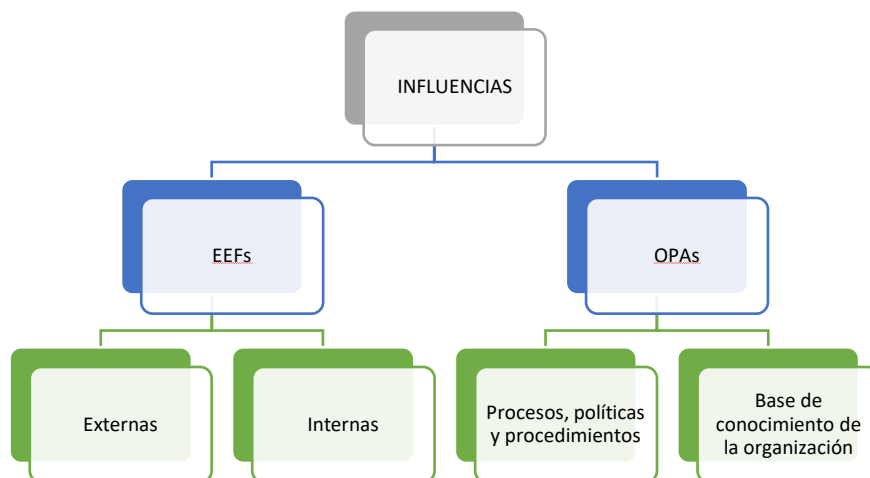
El PMI adicionalmente propone cinco grupos de procesos los cuales permiten desarrollar la metodología del PMBOK, estos procesos son:

- Grupo de procesos de inicio: Este grupo se compone de dos (2) procesos, el Acta de Constitución del Proyecto y el proceso de Identificar a los Interesados. Estos dos elementos son claves ya que dejarán plasmadas las directrices del proyecto.
- Grupo de procesos de planificación: Su objetivo es definir la estrategia del proyecto al igual que definir la ruta clave de éxito y procesos críticos del mismo.
- Grupo de procesos de ejecución: Son todos aquellos procesos que permiten llevar a cabalidad el proyecto bajo las especificaciones expuestas en los puntos anteriores. El principal objetivo de este grupo de procesos es engranar personas y recursos, cumplir las expectativas de los stakeholders, e integrar y realizar las actividades de todo el proyecto.
- Grupo de procesos de monitoreo y control: son todos los procesos que permiten realizar el seguimiento, análisis y medición del desempeño del proyecto, así mismo identificar áreas en las que el proyecto requiera cambios y garantizar los cambios correspondientes.
- Grupo de procesos de cierre: De acuerdo con el PMBOK, el Grupo de Procesos de Cierre son aquellos procesos realizados para garantizar la correcta clausura de las actividades realizadas en todos los grupos de procesos mencionados anteriormente, así dar clausura al proyecto o fase de ejecución.

2.3.3. Principales influencias según PMI

El PMI plantea dos principales categorías de influencia “son los factores ambientales de la empresa (EEFs) y los activos de los procesos de la organización (OPAs).” (Project Management Institute, 2017).

FIGURA 9. PRINCIPALES INFLUENCIAS SEGÚN PMI.



Fuente: Elaborada a partir del PMI (2017, pág. 37)

2.3.3.1.EEF'S

Estos aspectos hacen relación a todos aquellos aspectos que no están bajo el control del equipo de proyectos debido que son innatos de la organización, se clasifican por internos y externos, a continuación, algunos de ellos:

- Internos:
 - “Cultura, estructura y gobernanza de la organización.
 - Distribución geográfica de instalaciones y recursos.
 - Infraestructura.
 - Software informático.
 - Disponibilidad de recursos.
 - Capacidad de los empleados.” (Project Management Institute, 2017)

Como se puede evidenciar son aspectos netamente organizacionales y a los cuales el equipo de proyectos se debe adaptar a través diferentes estrategias.

- Externos:
 - “Condiciones del mercado
 - Influencias y asuntos de índole social y cultural
 - Restricciones legales
 - Bases de datos comerciales
 - Investigaciones académicas
 - Estándares gubernamentales de la industria
 - Consideraciones financieras
 - Elementos ambientales físicos” (Project Management Institute, 2017)

2.3.3.2.OPA'S

Son todos aquellos procesos y documentos bajo los que se rige la organización, específicamente el PMI lo define como “los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y utilizados por la misma.” (Project Management Institute, 2017). Bajo esta definición concluimos que estos procesos y ejecuciones de la organización influyen el proyecto, por lo cual el mismo debe estar alineado con ellos.

Esto lo podemos clasificar en dos categorías

- “Procesos, políticas y procedimientos:
 - Los activos de la primera categoría no se actualizan como parte del trabajo del proyecto. Los procesos, políticas y procedimientos normalmente son establecidos por la oficina de gestión de proyectos (OGP) u otra función fuera del proyecto.
- Bases de conocimiento de la organización

Los activos de la segunda categoría se actualizan a lo largo del proyecto con información del proyecto. Por ejemplo, la información sobre rendimiento financiero, lecciones aprendidas, métricas y problemas de desempeño, y defectos se actualiza de manera continua a lo largo del proyecto.” (Project Management Institute, 2017)

2.4. Oficina de gestión de proyectos

2.4.1. Definición

Dentro de las diferentes definiciones sobre las oficinas de gestión de proyectos (OGP), los autores referenciados coinciden en buscar la definición más conveniente dependiendo del grado de madurez de cada empresa y las posibles variaciones de tamaños, funciones, roles e importancia dentro de organización; por ejemplo, Hill (2008) las define como un integrador de negocio que integra personas, procesos (metodologías y buenas prácticas) y herramientas para gestionar o influenciar el rendimiento de los proyectos; además, las considera como un facilitador para el entendimiento, aplicación de prácticas relacionadas con proyectos y la integración de los intereses de negocio de las empresas; por otro lado, definiciones de las oficinas de proyectos como las que formulan el *Project Management Institute PMI* (2017) y Hobbs y Aubry (2010); se centran en las características y atributos de estas, buscando una definición que incluya las relaciones que la oficina de proyectos debe tener con el entorno de la organización y la importancia de la comunicación, ya que estos son factores claves que impactan en el desempeño eficiente de la misma.

Para el PMI (2017), una oficina de gestión de proyectos es una estructura de la organización encargada de la estandarización de los procesos de gobernanza de proyectos y cuya forma, función y estructura dependerán de las necesidades de la organización a la que ésta de soporte. Por su parte y en contraposición a la definición que propone el PMI, Crawford (2006) en su modelo, busca simplificar y reducir la complejidad de la realidad organizacional y define a las OGP como entidades de organización y considera que sus alcances varían considerablemente de una

organización a otra; plantea el concepto de OGP multi - proyecto y OGP de un solo proyecto la cual tiene la responsabilidad de la gestión de un gran Proyecto o iniciativa.

Dentro de otras definiciones, Vargas (2014) plantea que una OGP, es un lugar central para dirigir, planificar, organizar, controlar y terminar las actividades del Proyecto y para Kerzner (2005) constituyen un mecanismo integrado que busca lograr la excelencia en la gestión de proyectos.

2.4.2. Tipos de Oficinas de Proyectos

Siguiendo la línea de las definiciones de una OGP y los conceptos que mencionan cada uno de los autores citados anteriormente, encontramos diferentes tipos que a su vez reúnen una gran variedad de características.

Para Hill (2008) las oficinas de gestión de proyectos se clasifican en 5 tipos:

- *Oficina de proyectos*, orientada a la supervisión de los proyectos está cargo de asegurar entregables, cronograma y los recursos asignados al mismo; generalmente atienden uno o más proyectos con un gerente de proyectos.
- *Oficina de proyectos básica*, en este nivel, la OGP tiene la responsabilidad de establecer la forma como se lleva a cabo la Gerencia de Proyectos en la organización, para definir herramientas comunes, procesos repetibles y prácticas estándar, adicional lideran varios proyectos a través de varios gerentes de proyectos, pueden llegar a tener gerentes de programa y tiene recursos asignados para actividades de gestión de proyectos a tiempo parcial. Su foco principal son los procesos de control.
- *Oficina de proyectos estándar*, en este nivel, la organización considera la actividad de Gerencia de Proyectos como esencial en la competencia empresarial, al igual que la OGP básica, lideran varios proyectos y cuentan con varios gerentes de proyectos, pero en este nivel si se cuenta con recursos asignados a temas propios de gestión de los proyectos a tiempo complete. Está orientada a los procesos de apoyo en torno a los proyectos.
- *Oficina de proyectos avanzada*, este nivel se logra únicamente por la evolución de una OGP existente en la organización, y se enfoca en integrar los intereses y los objetivos empresariales en el ambiente de Gerencia de Proyectos, esto implica introducir prácticas comunes que puedan ser usadas por los procesos de Gerencia de Proyectos y por los procesos empresariales. Este tipo

de OGP gestiona múltiples proyectos, cuenta con múltiples gerentes de proyectos, gerentes de programas, director de la OGP y personal de apoyo y técnico dedicado a tiempo completo.

- *Centro de excelencia*, asume el rol de alineador estratégico dentro de la organización y guía el ambiente de Gerencia de Proyectos y su mejora continua. Este tipo de OGP cuenta con múltiples programas, vicepresidente o director de división de proyectos, personal técnico y de apoyo dedicado para los proyectos y da soporte a toda la empresa.

Crawford (2006) divide la OGP en 3 tipos:

- *Oficina Control de Proyectos*. Este tipo de OGP define los procesos básicos que posteriormente serán aplicados en los proyectos de la organización.

- *Unidad de Negocios*. Amplía el ámbito de aplicación de los procesos a otras divisiones, provee aumento en la eficiencia mediante la gestión de recursos, también informa a la organización para determinar el nivel de recursos y la toma de decisiones.

- *Estratégica*. Aplica procesos de gestión de recursos, priorización y sistemas de pensamiento a lo largo de toda la organización.

El *Project Management Institute* (2017), define en su estándar de gestión de proyectos tres tipos de OGP, que ejercen diferentes roles sobre los proyectos en el ámbito de la organización, estas son:

- *De apoyo*. Estas OGP tienen un rol consultivo para cada proyecto, brindando plantillas, capacitaciones, mejores prácticas, lecciones aprendidas dadas por otros proyectos y accesibilidad a la información.

- *De control*. Estas OGP dan soporte y piden cumplimiento por varios medios. Este cumplimiento puede implicar el acogimiento de otras metodologías y de marcos en la dirección de proyectos por medio de formularios, plantillas y herramientas definidas, o aprobadas por el gobierno. Esta OGP tiene un grado o nivel de control que se puede clasificar como moderado.

- *Directiva*. Estas OGP tienen el control de los proyectos responsabilizándose de la dirección de los proyectos. Tienen un nivel de control muy elevado. Finalmente, la OGP se conforma por los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y cumple la función de evaluar si se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La OGP compone un vínculo natural entre los programas, portafolios, los sistemas de medida corporativos y los proyectos de las organizaciones.

Casey & Peck (2001) identifican tres tipos de OGP dependiendo del rol y poder dentro de la organización:

- *Estación meteorológica.* Este tipo de oficina de proyectos no tiene influencia directa en los proyectos, aunque si hace seguimiento y reporta a los ejecutivos sobre la situación de los proyectos. Tiene un histórico de acciones y lecciones aprendidas en una Base de datos. Constituye los formatos, frecuencia y métodos para el remplazo de la información. Para solucionar problemas no tiene mayor autoridad. Se usa mucho para resolver problemas de lenguajes diferentes y desorden.

- *Torre de control.* Este tipo de oficina sirve de tutor en los procesos a los gerentes de proyectos en la dirección de proyectos. Define estándares para la gestión de los proyectos, brinda una asesoría de cómo se deberían usar los estándares, realiza un seguimiento para verificar que sí sean usados, los ayuda a mejorar. Necesita ayuda de la autoridad o sponsors para que se cumplan las reglas.

- *Pool de recursos.* Su objetivo es poder contar con un staff experto de recursos (jefes y gerentes de proyectos) que son asignados a los proyectos de modo que aseguren que se ejecuten correctamente.

Para Kerzner (2015) las oficinas de proyectos se pueden clasificar en 3 tipos:

- *Tradicional.* Estructuras dedicadas a soportar uno o varios proyectos haciendo énfasis en la estandarización del proceso de la gestión de los proyectos, preparación de plantillas, desarrollo de metodologías, asesoría, identificación básica de riesgos, identificación de mejores prácticas, transferencia de conocimiento, entre otros.

- *Especializada.* Es una oficina de proyectos funcional, en la cual la mayor responsabilidad recae en la gestión de recursos y tiene una constante asignación de proyectos y gerentes de proyectos.

- *Estratégica.* Los servicios de esta oficina de proyectos se centran en la organización y su estrategia. Es capaz de asumir responsabilidades mayores y puede soportar la gestión del portafolio de proyectos. Esta se encarga de proveer una estructura para la selección del personal adecuado para los proyectos, coordinar recursos entre diferentes proyectos, alinear el portafolio con los objetivos estratégicos de negocio, crear un equipo interdisciplinar para soportar los

proyectos, ayudar a los equipos de los proyectos entendiendo el valor y contribución de cada uno, entre otros.

La Cranfield University (2008) clasifica en cuatro grupos a las OGP partiendo de los servicios que pueden prestar:

- *La OGP de asesoría y consultoría.* Tiene la función de desarrollar habilidades de gerencia de proyectos y competencias en el personal a través de entrenamiento. Brinda asesoría a los gerentes de proyectos y programas, debe evaluar el cumplimiento de los proyectos, hace una selección y reclutamiento de gerentes de proyecto de la organización y analiza, registra y distribuye las lecciones aprendidas.

- *La OGP de apoyo administrativo.* Orientada a dar Soporte administrativo a los gerentes de proyecto, brinda metodologías, estándares y herramientas, ayuda para guardar la documentación de proyectos, inclusive registros de riesgos, bitácoras de problemas e incidentes, cronogramas, también consolida y reporta el estatus de los proyectos para comunicarlo a la Gerencia.

- *La OGP de servicios especializados.* Puede ser consultada por los gerentes de proyecto y les proporciona experticia en cuanto a estimaciones, gestión de cronogramas y riesgos, se encarga de la coordinación de planes y uso de recursos entre proyectos, monitorea el desempeño de los proyectos, implementar y operar el sistema de gerencia de proyectos (Project Management System o PMS), monitoreo de la calidad y aseguramiento del cumplimiento de los estándares.

- *La OGP de gobernabilidad y control.* Identifica, selecciona y prioriza los proyectos, se encarga de la gestión de beneficios y análisis de casos de negocio de los proyectos, asigna recursos entre proyectos y programas, proporciona recomendaciones a la alta gerencia, evalúa el desempeño de los proyectos en curso y puede recomendar suspender o cancelar proyectos, realiza revisiones post-proyecto para obtener lecciones aprendidas, evaluar el cumplimiento de estándares y monitorea su propio desempeño como Oficina de Proyectos y su impacto sobre el desempeño de los proyectos, en cuanto a si sus acciones están dando los buenos resultados que se esperan.

2.4.3. Funciones de una oficina de gestión de proyectos

Al igual que las definiciones y tipos, las funciones de una OGP están directamente relacionadas con el tipo de organización en la que desenvuelven; por ejemplo, el para el *Project*

Management Institute (2017) las funciones de la OGP se definirán en función de las necesidades de la organización a las que esta soporta; por lo que podría estar a cargo de:

- Desarrollar metodología, prácticas y estándares de proyectos en la empresa
- Gestionar recursos compartidos
- Entrenar y capacitar
- Monitorear el cumplimiento de estándares
- Desarrollar políticas, procedimientos y plantillas
- Coordinar comunicación entre diferentes proyectos

En el caso de Hill (2008) , enmarca las funciones de una OGP en 20 ítems, los cuales son agrupados en 5 pilares que son gestión de prácticas, gestión de infraestructura, integración de recursos, soporte técnico (conocimiento, experiencia y mentoring) y alineación de negocio; dependiendo del tipo de OGP y madurez de la misma, en mayor o menor medida podrán abordar las 20 funciones mencionadas.

TABLA 1. FUNCIONES DE UNA OGP

Gestión de prácticas	Gestión de infraestructura	Integración de recursos	Soporte técnico	Alineación de negocio
Desarrollar metodología de gestión de proyectos	Gestión de la gobernanza de los proyectos	Gestión de recursos	Mentoring	Gestión del portafolio de proyectos
Implementación y administración de herramientas de proyectos	Ejecutar Evaluaciones	Entrenamiento y educación	Planeación de proyectos	Gestión del relacionamiento con el Cliente
Definición de estándares y métricas	Alinear la gobernanza de los proyectos con la estructura organizacional	Desarrollo de plan carrera	Auditoria de proyectos	Gestión de vendedores y contratistas
Gestión del conocimiento de proyectos	Gestionar y facilitar el soporte	Desarrollo de los diferentes equipos	Recuperación e intervención de proyectos	Gestión de desempeño del negocio

Fuente. Elaboración propia a partir de Hill (2008).

Por último, para Aubry, et al (2011) las funciones de las OGP se pueden agrupar de la siguiente forma:

- *Vigilar y controlar el desempeño de los proyectos*: Reportar el estado del proyecto para la alta dirección, seguir y registrar el desempeño del proyecto, desarrollar y mantener el avance del proyecto.
- *Desarrollar e implementar estándares y competencias*: Desarrollar e implementar estándares y competencias, promover la gestión del proyecto dentro de la organización, desarrollar las competencias del personal incluyendo el entrenamiento, proveer guía a los gerentes de proyecto, proveer herramientas estandarizadas.
- *Gestión Multiproyecto*: Coordinar, identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos, administrar uno o más portafolios, manejo de uno o más programas, y asignar recursos entre proyectos.
- *La gestión estratégica*: Proporcionar asesoramiento a la alta dirección, participar en la planificación estratégica, gestión de beneficios, proporcionar análisis del entorno, el aprendizaje organizacional, supervisar y controlar el rendimiento de la OGP, administrar los archivos de documentos del proyecto, revisiones finalizados los proyectos, auditar el desarrollo del proyecto, implementar y manejar la base de datos de las lecciones aprendidas, implementar y administrar la base de datos de los riesgos, gestión de la Interfaz del Cliente, reclutar, seleccionar, evaluar y determinar los salarios de los gerentes de proyectos.

2.5. Cultura organizacional en el ámbito de proyectos

2.5.1. Definición

Somos partícipes y espectadores de una sociedad, cuya evolución nos ha llevado a un frenético ritmo de vida y nos encontramos inmersos en un mercado laboral cada vez más competitivo, esto nos exige estar a la par de esta tendencia tomando la cultura organizacional como herramienta fundamental en este proceso, la cultura organizacional la podemos definir como la identidad de una organización, sus costumbres, su ADN. Ahora bien, en términos técnicos podemos encontrar definiciones como la de Schein “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos

miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1986), esta es una de las mejores definiciones que podemos encontrar, como se evidencia presenta la contextualización de factores internos y externos, al igual que la interacción de los individuos y la estrategia de la empresa.

2.5.2. Contexto

Para poder dimensionar la importancia de la cultura organizacional en el ámbito de proyectos, es necesario entender el entorno en el que se encuentra la organización y sus componentes, para esto Dora Ariza desarrollo el siguiente modelo de cultura organizacional con sus componentes. (Ariza D. A., 2017)

FIGURA 10. COMPONENTES DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS.



Fuente: Tomado de Ariza (2017, pág. 238)

Como se evidencia hay cuatro dimensiones las cuales se componen de dos elementos, cada uno de estos componentes y su interacción entre ellos permiten identificar y diagnosticar la cultura organizacional en el ámbito de proyectos y su impacto en toda la organización.

2.6. Efectividad en la Gestión de proyectos

2.6.1. ¿Qué se entiende por efectividad en la gestión de proyectos?

Se entiende por efectividad el “Resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidos entre los insumos utilizados (SO/IU).” (Quijano, 2006).

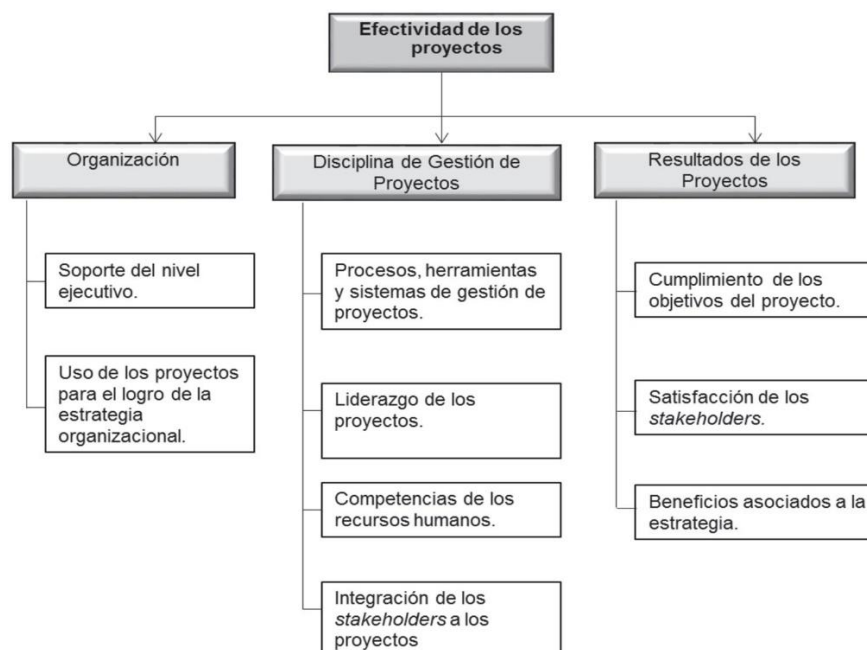
El concepto va mucho más allá de la gestión adecuada para conseguir el desarrollo del proyecto con los recursos apropiados en el tiempo proyectado. Implica también diversas técnicas de gestión que ayuden a los equipos a definir, gestionar y realizar el trabajo para alcanzar los mejores resultados posibles.

Tomando como referencia el postulado de la investigadora Dora A. Ariza en su artículo (Efectividad de la gestión de los proyectos: Una perspectiva Constructivista, 2017), en la cual se cita la definición de (Denison, 1984) que define la efectividad en la gestión de proyectos *“Como el cumplimiento de las demandas de los grupos de interés alrededor de la organización y dentro de los cuales, no solo están los clientes o usuarios de productos y servicios ofrecidos, sino también los accionistas, empleados, proveedores y demás grupos”*. Se puede definir entonces que la Efectividad en la gestión de los proyectos implica la coordinación de una serie de actividades y asignación de recursos para adelantarlas, integrando el trabajo de un grupo de personas intervinientes en la concepción, estructura, desarrollo y ejecución del proyecto, aun cuando sus expectativas puedan ser diferentes, valorando su efectividad de modo distinto, de acuerdo con el rol o la relación que tienen con los proyectos.

2.6.2. Medición de la efectividad en la Gestión de proyectos

Es claro que para determinar la efectividad de la gestión realizada en los proyectos, se debe establecer un método de control que permita evaluar constantemente a medida que avanza la ejecución del proyecto, el proceso lógico del progreso de todas sus actividades, ubicándolos en tres categorías principales: a) aspectos relacionados con la organización, b) aspectos que se asocian a la disciplina de gestión de proyectos y c) aspectos que referencian resultados de los proyectos (Ariza D. A., 2017), de esta forma se pueden establecer factores que permitan identificar la articulación de las diversas actividades, y la dependencia de cada uno de los aspectos mencionados, para obtener una medición integral de la efectividad del proyecto.

FIGURA 11. FACTORES QUE MIDEN LA EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS.



Fuente: Tomado de Ariza (2017)

En los factores vinculados con la Organización para medir efectividad de los proyectos, se incluyen criterios como el soporte del nivel ejecutivo a la gestión de los proyectos, el cual involucra la participación de jefes funcionales en las actividades requeridas para la gestión de los proyectos y en la asignación de tiempo y recursos. Por otra parte, el uso de este criterio establece un vínculo entre los objetivos de los proyectos y la estrategia de la organización, a través de métricas que dan cuenta de resultados asociados a la efectividad organizacional.

Con respecto a los aspectos relacionados con la Disciplina de gestión de proyectos para medir efectividad, se incluyen criterios como la existencia de procesos, herramientas y sistemas de gestión de proyectos, el liderazgo de los proyectos, entendido no solo como la habilidad de los líderes para administrar el equipo sino también como el compromiso de la organización con la gestión de los proyectos. También se incluyen en esta categoría, la asignación de recursos humanos competentes a nivel de conocimiento y experiencia y la integración de clientes y contratistas a los proyectos.

La efectividad de los proyectos ha sido medida en términos de los Resultados de los proyectos, con dos orientaciones diferentes. La primera relacionada con el cumplimiento de los objetivos de los proyectos en cuanto a alcance, tiempo, costo y calidad. Y la segunda, refiriéndose a la satisfacción de los stakeholders internos y externos en términos del cumplimiento de los

requerimientos, la utilidad de los resultados percibida por los clientes y la satisfacción del equipo con su participación en el proyecto evidenciada a través de indicadores que permiten medir la significación que las personas dan a cada variable y verificar su utilidad para medir la efectividad en la gestión de los proyectos, a través de una lista de once variables que resultan de la investigación de la Profesora Dora (Ariza D. A., 2017).

FIGURA 12. VARIABLES PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS.

N° ITEM	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE
1	Cumplimiento con el alcance	ALC
2	Cumplimiento con el cronograma	CRO
3	Cumplimiento con el presupuesto	PRE
4	Cumplimiento con la calidad	CAL
5	Cumplimiento con los requerimientos de los <i>Stakeholders</i>	REQ
6	Cumplimiento de adecuación de las respuestas dadas a los riesgos	RIE
7	Aporte de los resultados de los proyectos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización	EST
8	Satisfacción de usuarios y clientes con los resultados de los proyectos	USU
9	Satisfacción de los integrantes del equipo con su participación en los proyectos	EQU
10	Sostenibilidad de la relación con proveedores y contratistas de los proyectos	CON
11	Permanencia de las personas en el equipo durante el desarrollo del proyecto	PER

Fuente: Elaboración propia a partir de Ariza (2017)

2.7. Madurez de la gestión de los proyectos a nivel organizacional.

2.7.1. Definición de Madurez Organizacional

Los profesores Young Hoon Kwak P.H.D.¹ y C. William Ibbs P.H.D² (George Washington University, 2005) definen la madurez en gestión de proyectos como “un nivel de sofisticación que indica las prácticas actuales de la organización en gestión de proyectos, procesos y su desempeño.” A su vez, un modelo de madurez es básicamente un marco de referencia que describe el progreso ideal hacia la mejora deseada pasando por etapas o niveles secuenciales. (Man, 2007)

TABLA 2. LISTA DE MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS.

Nr	Acronym	Name	Owner
1	OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)
2	P3M3	Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model	Office of Government Commerce (OGC)
3	P2M	Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)	Project Management Association of Japan (PMAJ)
4	PMMM	Project Management Maturity Model	PM Solutions
5	PPMMM	Project Portfolio Management Maturity Model	PM Solutions
6	PMMM	Programme Management Maturity Model	Programme Management Group
7	PMMM	Project Management Maturity Model	KLR Consulting
8	(PM)2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Department of Civil Engineering University of California at Berkeley
9	ProMMM	Project Management Maturity Model	Project Management Professional Solutions Limited
10	MINCE2	Maturity Increments IN Controlled Environments	MINCE2 Foundation
11	PPMM	Project and Portfolio Management Maturity	PriceWaterhouseCoopers (PWC) Belgium
12	CMMI	Capability Maturity Model Integration	Software Engineering Institute (SEI)
13	SPICE	Software Process Improvement and Capability determination	Software Quality Institute Griffith University, Australia
14	FAA-ICMM	Federal Aviation Administration - Integrated Capability Maturity Model	US Federal Aviation Administration
15	Trillium	Trillium	Bell Canada
16	EFQM	EFQM Excellence Model	European Foundation for Quality Management (EFQM)
17	COBIT	Control Objectives for Information and related Technology	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)
18	INK	INK Managementmodel	Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)
19	ProjectProof	VA Volwassenheidsmodel	Van Aetsveld
20	PAM	Project Activity Model	Artemis
21	Project Excellence Model	The Project Excellence Model	Berenschot
22	PMMM	Project Management Maturity Model	International Institute for Learning (IIL) H. Kerzner

Fuente: Tomado de Man (2007) - Esta Tabla se mantiene en el idioma original (Inglés) debido a que son nombres de común manejo y conocimiento en el medio.

¹ Profesor Asistente, Programa de Gestión de Proyectos, Departamento de Gestión Science, Monroe Hall 403, George Washington Univ., Washington, DC 20052. Correo electrónico: kwak@gwu.edu

² Professor, Dept. of Civil and Environmental Engineering, 213 McLaughlin Hall, Univ. of California, Berkeley, CA 94720. E-mail: ibbs@ce.berkeley.edu

2.7.2. Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3)

El modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3) es un marco de referencia que provee una amplia visión organizacional de la gestión de portafolio, programas y proyectos para ayudar a la consecución de mejores prácticas en esos ámbitos. Este marco de referencia del OPM3 fue desarrollado por el PMI y está hecho a partir de tres componentes interrelacionados: Mejores prácticas, Capacidades y Resultados (2008)

- Mejores prácticas: es un grupo de capacidades organizacionales relacionadas.
- Capacidades: una capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización en orden de ejecutar los procesos de gestión de proyectos y entregar servicios y productos.
- Resultados: es un resultado tangible o intangible de la aplicación de una capacidad.

El ciclo de implementación del OPM3 consiste en tres elementos entrelazados: (Figura 1) Conocimiento, Evaluación y Mejora. El elemento Conocimiento, proporciona a la organización información descriptiva relacionada con mejores prácticas, capacidades, resultados y otros componentes de madurez organizacional en gestión de proyectos. El elemento Evaluación da la capacidad a la organización para determinar su estado actual en madurez organizacional de gestión de proyectos. El elemento Mejora hace uso de los resultados del elemento Evaluación para planificar iniciativas que permitan incrementar la madurez organizacional de gestión de proyectos (Project Management Institute, 2008)

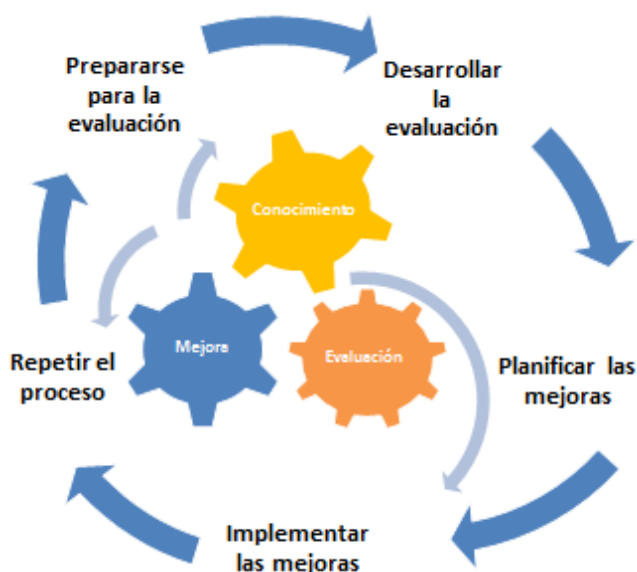
FIGURA 13. CONCEPTOS OPM3-ELEMENTOS DEL MODELO.



Fuente: Elaboración a partir del PMI (2008)

Estos tres elementos, a su vez, se aplican mediante cinco pasos en el ciclo de mejora OPM.

FIGURA 14. CICLO OPM3

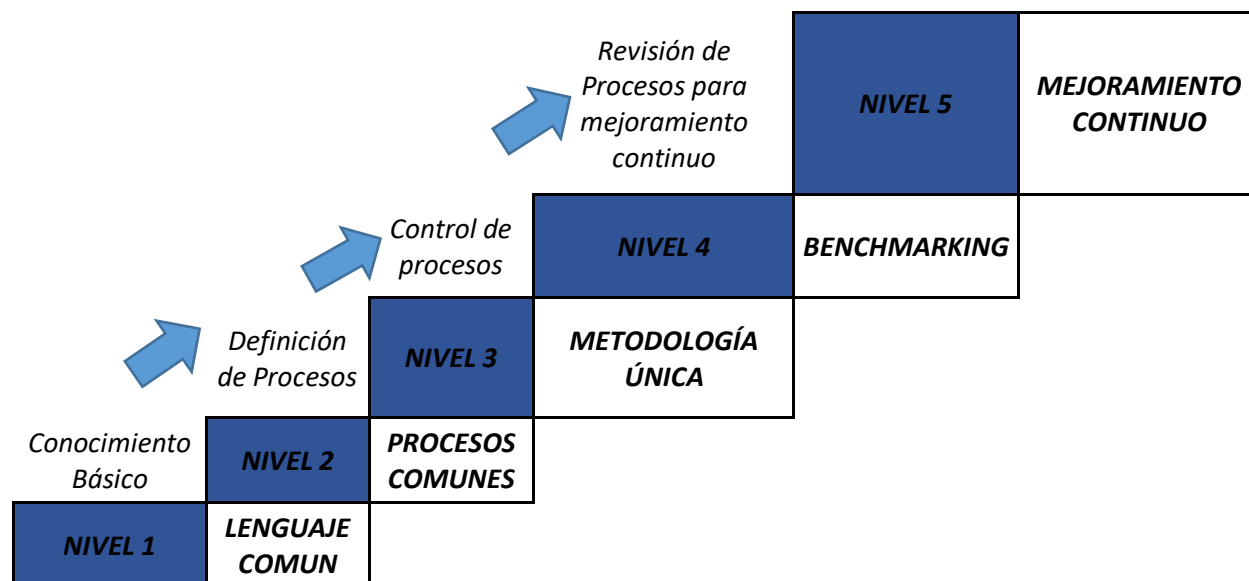


Fuente: Elaborado a partir de PMI (2008)

2.7.3. Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner

La base para alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos puede ser ilustrada como el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM), el cual consta de cinco niveles (Figura 15); donde cada nivel representa un grado específico de madurez en gestión de proyectos (Kerzner, 2001)

FIGURA 15. LOS CINCO NIVELES DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS



Fuente: Elaboración a partir de Kerzner (2001, pág. 42)

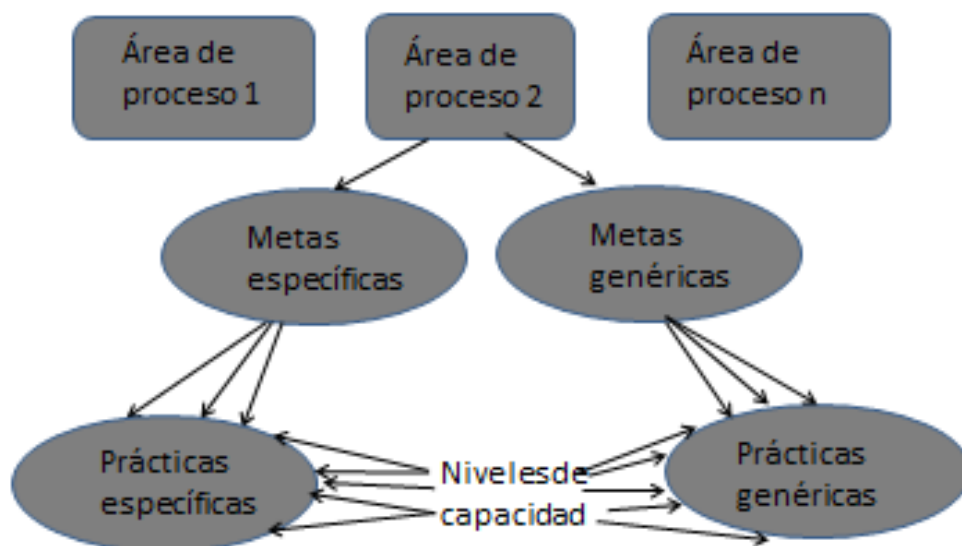
2.7.4. Integración de la capacidad del modelo de madurez

El modelo *CMMI* (Capability Maturity Mode Integration) fue desarrollado por *The Software Engineering Institute (SEI)* bajo el patrocinio del *U.S. Department of Defense*. El modelo *CMMI* provee a la organización una guía para mejorar los procesos organizacionales y la capacidad para dirigir el desarrollo, adquisición, y mantenimiento de sus productos o servicios. El modelo consta de cinco componentes que son áreas de proceso, objetivos específicos, prácticas específicas, objetivos genéricos y prácticas genéricas. Como se muestra en la Figura 5, los objetivos específicos organizan prácticas específicas y los objetivos genéricos organizan prácticas genéricas. Cada práctica específica y genérica corresponde a un nivel de capacidad. Las metas y prácticas específicas se aplican a las áreas de proceso individuales. El modelo establece seis niveles de capacidad numerados del cero al cinco (Gallagher, 2002)

- Nivel 0 - Incompleto: un proceso incompleto es un proceso que aún no está desarrollado o está desarrollado parcialmente. Uno o más de los objetivos específico de las áreas de proceso no están satisfechos.
- Nivel 1 - Realizado: un proceso desarrollado es un proceso que satisface los objetivos específicos de las áreas de proceso.
- Nivel 2 - Gestionado: un proceso gestionado es un proceso realizado (nivel 1), que también es planeado y ejecutado conforme con la política, empleando personal calificado con los recursos adecuados para producir salidas controladas. que involucra interesados claves, que es monitoreado, controlado, revisado y evaluado para verificar su conformidad con la descripción del proceso.
- Nivel 3 - Definido: un proceso definido es un proceso gestionado (nivel 2) que es adaptado al conjunto de estándares de procesos de la organización, acorde con la guía de adaptación, y contribuye al trabajo del producto, mediciones, y otra información de procesos de mejora a los activos de proceso de la organización.
- Nivel 4 - Cuantitativamente gestionado: un proceso cuantitativamente gestionado es un proceso definido (nivel 3) que es controlado usando técnicas estadísticas u otras técnicas cuantitativas.

- Nivel 5 - Optimizado: un proceso optimizado es un proceso cuantitativamente gestionado (nivel 4) que es cambiado y adaptado para cumplir con los objetivos relevantes actuales y proyectados objetivos de negocio.

FIGURA 16. COMPONENTES DEL MODELO CMMI



Fuente: Elaborado a partir de Salas (2016)

2.7.5. Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos de Berkeley (PM 2)

El Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos de Berkeley es un modelo de madurez totalmente integrado, para medir, localizar, y comparar el actual estado de madurez en gestión de proyectos. El objetivo del modelo de madurez de Berkeley es motivar a las organizaciones y a las personas a alcanzar niveles más altos y sofisticados de madurez en gestión de proyectos. El rango de los niveles de madurez del modelo van desde el uno (bajo) hasta el cinco (alto) usando una escala de Likert (Cuadro 2). Cada uno de los cinco niveles se descompone en procesos de gestión de proyectos dentro de nueve áreas de conocimiento (Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, adquisiciones) y cinco fases (iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar) adoptando las definiciones del Cuerpo de Conocimientos de Gestión de Proyectos del PMI 1996. Esto permite a una organización determinar selectivamente sus fortalezas y debilidades en gestión de proyectos y hacer énfasis sobre las debilidades en las prácticas en gestión de proyectos para alcanzar un nivel de madurez en gestión de proyectos más alto (Kwak & Ibbs, 2005)-

TABLA 3. PROCESOS CLAVES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

NIVEL DE MADUREZ	PROCESOS CLAVE DE GESTIÓN DE PROYECTOS
NIVEL 5 <i>(Etapa Sostenida)</i>	<i>Los procesos de GP se mejoran continuamente.</i> <i>Los procesos de GP se entienden completamente.</i> <i>Los datos de GP son optimizados y sostenidos.</i>
NIVEL 4 <i>(Etapa Integrada)</i>	<i>Gestión de proyectos múltiples (Gestión de programas).</i> <i>Los datos y procesos de GP son integrados.</i> <i>Los datos de los procesos de GP se analizan cuantitativamente, se miden y se almacenan.</i>
NIVEL 3 <i>(Etapa Gestionada)</i>	<i>Se gestiona el sistema formal de planificación y control del proyecto.</i> <i>Se gestionan los datos formales de GP.</i>
NIVEL 2 <i>(Etapa Definida)</i>	<i>Se definen los procesos informales de GP.</i> <i>Se definen los problemas informales de GP.</i> <i>Se recopilan los datos informales de GP.</i>
NIVEL 1 <i>(Etapa AD- HOC)</i>	<i>No hay procesos o prácticas de GP constantemente disponibles.</i> <i>No hay datos de GP constantemente disponibles recopilados o analizados.</i>

Fuente: Adaptado a partir de Kwak e Ibbs (2005, pág. 5).

2.7.6. Relación tiempo de existencia de la Organización - Gestión de los proyectos

Al adentrarse en el mundo de la efectividad de los proyectos y su correlación con el tiempo de existencia de las organizaciones que los desarrollan, se vislumbra un escenario que evidencian una proporcionalidad en la relación de estos dos aspectos, las investigaciones de efectividad en la gestión de proyectos demuestran que las dinámicas de gestión de las organizaciones son diferentes y están directamente relacionadas con su grado de madurez.

En una reciente investigación de la consultora ³Paradigma Consultores Asociados, (especializada en el la consultoría de proyectos a nivel mundial) encontró que cada vez más las organizaciones buscan apoyar o reforzar sus capacidades para mejorar la gestión de sus proyectos a través de una re definición de los procesos de gestión o con consultoría en las etapas de ejecución, la preocupación se concentra en el uso de los recursos y no tanto en la definición y preparación del proyecto.

(“...”)

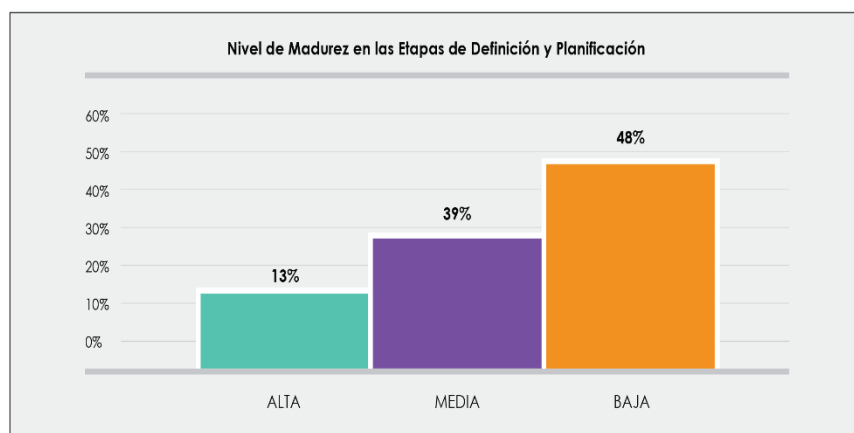
Definir inicialmente las metas del proyecto, cómo medirlas y constatarlas es una práctica que no está muy arraigada en las organizaciones. La conducción del proyecto debe contar con habilidades técnicas y de gestión, pero también un entendimiento del aporte del proyecto al negocio.

³ PARADIGMA SOCIEDAD DE SOLUCIONES, empresa argentina fundada en 1992, especializada en la consultoría para la gestión de proyectos, ha ejecutado más de 1500 proyectos en 16 países. <http://www.paradigma.com/PCA/la-efectividad-de-los-proyectos-en-las-organizaciones/>

Asimismo, las Oficinas de Gestión de Proyectos (OGP), cuyo servicio es brindar asistencia a la organización en la disciplina de gestión y conducción de proyectos, requiere tener una real comprensión de las necesidades de negocio para priorizar, gestionar y conducir los proyectos, además de contar con experiencia en la naturaleza del proyecto.

Es clave que las OGP estén muy cercanas a las áreas de presupuesto y planeamiento quienes por su alcance proveen la visión de negocio en términos de costos y beneficios. De esta forma la OGP y el área de Planificación y Planeamiento, en conjunto, podrán analizar más efectivamente la evolución del proyecto cuando está en curso y su éxito una vez finalizado.

FIGURA 17. NIVEL DE MADUREZ EN LAS ETAPAS DE DEFINICIÓN Y PLANIFICACIÓN



Fuente: Encuesta efectuada por (PARADIGMA SOCIEDAD DE SOLUCIONES, 2018) a 60 empresas.

La medición de la efectividad debe ser monitoreada a lo largo del proyecto, alertando en forma temprana cualquier cambio en el escenario que tenga un impacto en el proyecto. El análisis potencial o real de los logros debiera ser monitoreado una vez culminado el proyecto y compartido con todos los interesados.
(“...”)

CAPÍTULO 3 - MARCO CONTEXTUAL

3.1. Sector económico al cual pertenece la organización

El sector económico de la organización es el de la Construcción e Infraestructura.

A continuación, la relación de los principales códigos CIU relacionados con las actividades organizacionales, según la clasificación incluida en la Versión 4 A C, así:

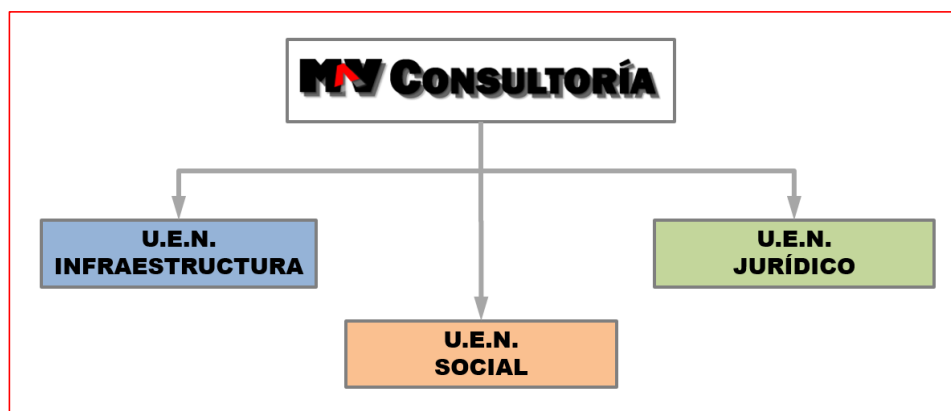
- Código 4111 - Construcción de edificios residenciales.
- Código 4112 - Construcción de edificios no residenciales.
- Código 4220 - Construcción de proyectos de servicio público.
- Código 4290 - Construcción de otras obras de ingeniería civil
- Código 7010 - Actividades de administración empresarial
- Código 7020 - Actividades de consultaría de gestión
- Código 7110 - Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
- Código 7410 - Actividades especializadas de diseño.

3.2. Organización

Descripción general

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es una organización que funciona por proyectos que ejecuta en tres (3) Unidades Estratégicas de Negocio (U.E.N.), tal y como se muestra en la figura a continuación:

FIGURA 18. U.E.N. - MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.



Fuente: Desarrollo MYV Consultores Asociados S.A. (s.f.)

Los proyectos ejecutados por la organización, en términos generales, tienen productos en dos o las tres unidades de negocio que constituyen la organización.

La metodología de ejecución de los proyectos de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. está basada en el diseño y control de procesos, incorporados en planes de proyectos desarrollados en concordancia con la GUÍA PMBOK® (PMI) versión 3, la norma ICONTEC NTC 10006 - ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, estos planes de proyecto, dependiendo de su especialidad se desarrollan ajustados, además, a metodologías internacionales cuando existen, la normatividad vigente en la materia objeto de estudio y observando las necesidades de nuestros clientes, así como sus procesos internos.

La predominancia de normas, mencionando primero las prevalentes, para desarrollar los planes de proyecto son:

- Normatividad vigente en la materia.
- Exigencias metodológicas del cliente.
- GUÍA PMBOK® del Project Management Institute (PMI®).
- NTC ISO 10006 - Administración de proyectos.
- Otras que se determinen como necesarias.

Independiente del objeto contractual, los proyectos, en principio, deben tener un proceso detallado de planeación a cargo del Gerente de Unidad respectivo.

3.3. Quienes somos

FIGURA 19. QUIENES SOMOS



Fuente: Desarrollo MYV Consultores Asociados S.A. (s.f.)

“MYV CONSULTORÍA S.A. es una empresa joven con amplia experiencia, que se divide en 3 Unidades Estratégicas de Negocio, U.E.N. Infraestructura, U.E.N. Jurídico y U.E.N. Social. Logrando implantarlas e integrarlas en la ejecución de nuestros proyectos de Diseño, Estructuración, Interventoría y Gerencia de obras de infraestructura para entidades de orden

público y privado, permitiendo un mayor control en la ejecución que garantiza un resultado acorde a las necesidades de nuestros clientes.”

3.4. Misión

FIGURA 20. MISIÓN



Fuente: Desarrollo MYV Consultores Asociados S.A. (s.f.)

“MYV CONSULTORÍA S.A., creada para desarrollar actividades de diseño, estructuración, interventoría, gerencia de proyectos y construcción con altos niveles de calidad y confiabilidad, con capital humano capacitado para desarrollar de manera efectiva nuestra labor, contribuyendo al desarrollo del país en la generación de empleo digno con garantías para el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.”

3.5. Visión

FIGURA 21. VISIÓN



Fuente: Desarrollo MYV Consultores Asociados S.A. (s.f.)

“MYV CONSULTORÍA S.A., como empresa joven y comprometida con la realidad siempre cambiante de la sociedad, aplicando los principios de justicia e igualdad, terminará de posicionarse en el mercado como una organización respetable y sólida que ofrecerá, como es de costumbre, a sus clientes un producto innovador, dinámico y ante todo de CALIDAD.”

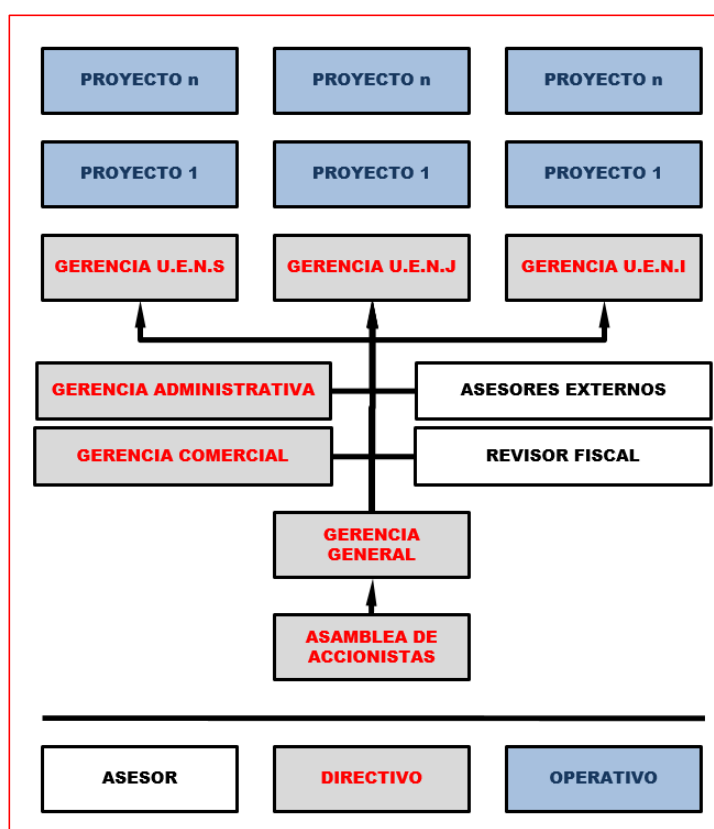
3.6. Años en el mercado

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. fue creada en julio 22 de 2008, es decir, tiene en el mercado cerca de once (11) años.

3.7. Organigrama

Por la naturaleza de la empresa y su estructura funcional, la ejecución contractual se desarrolla utilizando la metodología por proyectos, a continuación, se presenta la figura esquemática de funcionamiento:

FIGURA 22. ESTRUCTURA FUNCIONAL MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.



Fuente: Desarrollo MYV Consultores Asociados S.A. (s.f.)

3.8. Stakeholders de la organización

A continuación, se presentan los principales *Stakeholders* (González Esteban, 2017) de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.:

- Accionistas
- Directivos
- Empleados

- Contratistas
- Aliados. - Otros miembros de proponentes y/o contratistas asociativos comunes (Consortiados o Unidos Temporalmente)

- Clientes
- Inversionistas
- Administración pública
- Bancos
- Comunidad beneficiada de los proyectos ejecutados
- Proveedores
- Competidores

3.9. Productos y Servicios

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. (en adelante **MYV CONSULTORÍA** o **MYV**) es una organización dedicada a la Consultoría (Interventoría de Estudios y Obra - Gerencia de Proyectos) y Construcción en proyectos de Infraestructura, fue creada en julio 22 de 2008.

Experiencia

De los proyectos ejecutados, o en ejecución, por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., a continuación, se presentan algunos de los más importantes:

3.9.1. Ejecución de gerencias integrales de proyectos:

- FONDO ADAPTACIÓN. - Gerencia integral de proyectos para la reconstrucción de la infraestructura educativa afectada por el fenómeno de la niña 2010 - 2011 (área aproximada 57.000 m2)
- FISCALÍA GENERAL DE LA NACION - SEDE NIVEL CENTRAL. - Gerencia de proyecto de ampliación nivel central conocido como “El Bunker” (Área aproximada 20.800 M2)

3.9.2. Ejecución de Interventoría de Estudios y Diseños y/u Obra:

- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL. - Interventoría administrativa técnica, ambiental, jurídica y financiera a la ejecución de las obras de demolición parcial, modificación y ampliación de la planta física del colegio José Acevedo y Gómez, ubicado en la localidad 18 - Rafael Uribe Uribe del distrito capital. (Área aproximada 6.500 M2)

- FONDO ADAPTACIÓN. - Interventoría integral (técnica, administrativa, financiera y jurídica) a la elaboración de los diseños detallados faltantes de arquitectura e ingenierías, incluidos presupuestos de obra, para los proyectos del sector educación en el Departamento de Bolívar, derivados de los contratos 978 de 2014, 980 de 2014 y 266 de 2014 que se vieron afectados por el fenómeno de “la niña” 2010 - 2011. (Área aproximada 20.600 M2)

- FONDO DE FINANCIAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA (F.F.I.E.). - Interventoría de obra de los proyectos infraestructura educativa requeridos por el en desarrollo del Plan Nacional de Infraestructura Educativa (P.N.I.E.) - Región Eje Cafetero - Antioquia y Pacífico (Nariño - Cauca - Valle del Cauca - Chocó - Antioquia - Caldas - Risaralda y Quindío). (Área aproximada 45.000 M2)

- POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA. - Interventoría técnico-administrativa, financiera, legal y ambiental para la elaboración de diseños y estudios técnicos para la construcción y dotación del Comando Departamento de Policía Santander con áreas de apoyo administrativo para la Policía Metropolitana de Bucaramanga - bajo criterios de bioclimática y sostenibilidad. (Área aproximada 18.500 M2)

- FONDO ADAPTACIÓN. - Interventoría integral de la construcción de 27 proyectos educativos en los Departamentos de Atlántico y Bolívar. (Área aproximada 21.000 M2)

- FONDO ADAPTACIÓN. - Interventoría integral de la construcción de la Inst. Educativa Arroyo de Piedra - sede Arroyo de las Canoas - objeto del contrato 115 de 2013 y de la reconstrucción de 4 sedes educativas en el municipio de Campo de la Cruz - Atlántico, objeto de los contratos 135, 136 y 137. (Área aproximada 16.100 M2)

- POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA. - Interventoría técnico-administrativa para la consultoría de estudios y diseños técnicos bajo criterios de bioclimática y sostenibilidad para la construcción del comando de distrito de policía de Soacha - Cundinamarca. (Área aproximada 4.400 M2)

Los anteriores son solo algunos de los más importantes proyectos ejecutados por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. en desarrollo de su objeto social.

3.10. Mapa estratégico

No existe

3.11. Mapa de procesos

No existe

3.12. Gestión de proyectos en la organización

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. desarrolla proyectos de consultoría y construcción tanto para entidades públicas como para organizaciones privadas, los principales campos de negocio son:

- Procesos pre y post en aspectos sociales con comunidades en situación de alto riesgo.
- Diagnósticos socio económicos para poblaciones.
- Programas de reasentamiento de poblaciones.
- Asesoría legal en diferentes tópicos.
- Asesoría en propiedad horizontal y derecho urbano.
- Interventoría para estudios y diseños técnicos y ejecución de obra.
- Gerencias de proyecto.
- Estructuración jurídica, técnica, financiera, económica, ambiental y de seguridad en proyectos de infraestructura.
- Asesoría y acompañamiento en procesos de selección de contratistas.
- Procesos de adquisición predial y consultoría inmobiliaria.
- Diseño y/o construcción de obras para diversos usos.

La gestión de proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se realiza en diferentes unidades funcionales, la técnica, según su tema, en cada unidad estratégica de negocio (social, jurídico, infraestructura), la administración en el área administrativa, la comercial en el área de propuestas y licitaciones.

Aproximadamente el 95% de la operación de la organización es asociada con el sector público, los pasos seguidos, en términos generales, desde el planteamiento del proyecto hasta su liquidación son:

- Los proyectos, inicialmente son propuestos por el área comercial, durante el proceso de selección, según sea requerido se presta apoyo por el área que sea requerida, administrativa, jurídica, técnica, etc., hasta la adjudicación del contrato, ya sea para la organización o a otro proponente.

- Adjudicado el proceso, el área administrativa desarrolla los procesos de contratación y legalización
- Simultáneamente a proceso de contratación y legalización, previo al inicio del contrato, la UEN encargada de su ejecución realiza el estudio y planeación de ejecución del proyecto cumpliendo con los requerimientos pre y contractuales.
- Iniciado el contrato ejecuta según lo planeado y cumpliendo las obligaciones contractuales, en esta parte del proceso el área administrativa apoya donde sea requerido.
- Finalizado el contrato, las áreas implicadas se encargan de cumplir los requisitos de entrega y liquidación.
- Se hace acompañamiento hasta la firma del acta de liquidación contractual y se cierra el proyecto.

Fases de ejecución de los proyectos

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. ejecuta sus proyectos en tres (3) fases perfectamente diferenciados (no se tienen en cuenta en estas fases el proceso precontractual), así:

FASE 1 - PROCESOS PRE OPERATIVOS - PLANEACIÓN DEL PROYECTO.- En esta fase, previa a la ejecución física del proyecto, se debe realizar el diseño del proyecto a todos los niveles, técnico, administrativo, jurídico, contable, fiscal, económico, cualitativo, etc.; lo que se busca es que se presenten menor índice de problemas en las fases posteriores, aquí también se realiza la capacitación específica al personal que participará posteriormente en la ejecución para que con el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades se faciliten las labores de los demás participantes, buscando mayor eficiencia y eficacia (efectividad).

A su vez, esta fase esta subdividida en los siguientes componentes:

Auditoría documental. - Durante esta fase se desarrollan los procesos y actividades tendientes a evaluar la documentación existente, cualquiera que ella sea y a determinar la información faltante para continuar con el proceso.

Desarrollo del plan de proyecto. - El plan de proyecto contiene la totalidad de la documentación, procesos, procedimientos, controles, etc., necesarios para la obtención de los objetivos propuestos, tales como calidad, tiempos, valores, valores agregados, etc.

Coordinación de inicio fase operativa. - Una vez se tienen, en debida forma, los documentos necesarios para la iniciación de la fase operativa, se lleva a cabo los comités de inicio

donde se exponen los asuntos inherentes a su ejecución, en ella participan los intervinientes en la fase operativa, tales como, constructor, interventor, gerencia, etc.

FASE 2 - PROCESOS OPERATIVOS - EJECUCIÓN DEL PROYECTO. - Los procesos de esta fase, en su gran mayoría son repetitivos y cíclicos, por lo tanto, la oportunidad de mejora es muy grande, durante el proceso se pueden perfeccionar procesos, mejorar flujos de información, etc.

A su vez, esta fase esta subdividida en los siguientes componentes:

Ejecución del proyecto. - Es acá donde se ejecutan físicamente las actividades relacionadas con el objeto contractual; usando para ello el plan de proyecto desarrollado en la Fase 1.

Mantenimiento de la información. - Se busca minimizar en toda la dimensión posible las dificultades normales dentro del proceso operativo de los proyectos, para ello se toma como entrada la salida de los procesos de la fase 1 – procesos preoperativos, es decir:

- 1) Documentación jurídica.
- 2) Documentación técnica.
- 3) Documentación económica y financiera.

FASE 3 - PROCESOS POST OPERATIVOS O DE CIERRE - LIQUIDACIÓN. - Los procesos de esta fase, son aquellos que finiquitan el proyecto, liquidando los contratos pendientes y liquidando el proyecto, en esta etapa se verá reflejada la organización de la información y del rigor durante los procesos anteriores.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

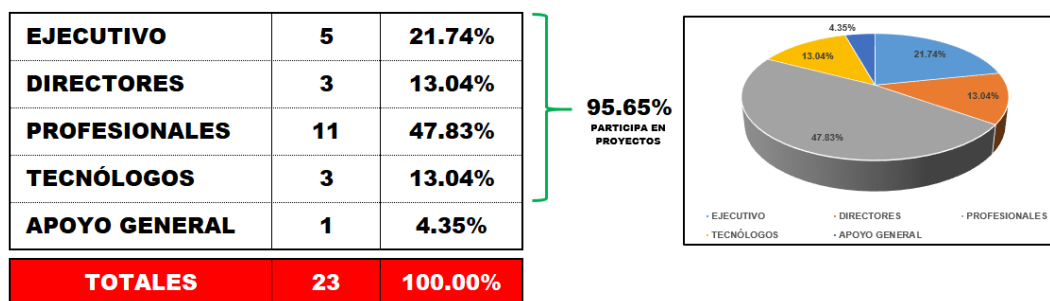
4.1. Tipo de investigación

El presente trabajo para MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es una investigación de tipo mixto, ya que utilizó herramientas cualitativas y cuantitativas, Hernández et al. (2017). Las herramientas utilizadas tenían dos objetivos principales, desarrollar un diagnóstico de la situación actual en la organización y tener los elementos necesarios para desarrollar la propuesta de la oficina de proyectos (OGP).

El proyecto tuvo dos tipos de estudio, un estudio descriptivo en vista de que el objetivo de este tipo de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (Hernández, 2017) y un estudio correlacional, ya que este permite determinar si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable (Hernández, 2017).

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., a la fecha de la investigación tenía el siguiente grupo de colaboradores:

TABLA 4. COLABORADORES DE MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede identificar en la tabla 4, el 95.65% del personal tiene relación directa con los proyectos de la organización equivalente a 22 de las 23 personas. Sobre este universo de 22 colaboradores se aplicó la metodología de cálculo de la muestra, determinando como muestra efectiva 68,18% correspondiente a 15 colaboradores.

4.2. Técnicas de recolección datos para esta investigación

4.2.1. Gestión del portafolio de proyectos. Entrevista

En MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se identificaron tres (3) personas que se encuentran a cargo del portafolio de proyectos, razón por la cual se definieron como una muestra no probabilística y se realizó la entrevista al total de personas que cumplen con el perfil:

Para evaluar este ítem se utilizó una entrevista tipo semiestructurada definida por Ariza (2017a) en una investigación realizada en junio de 2017 y presentada como ponencia en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración de 2017 en Bogotá.

La entrevista se compone de un total de 25 preguntas divididas en dos secciones, la primera un total de 18 preguntas relacionadas con las prácticas de gestión del portafolio de proyectos, y la segunda un total 7 preguntas relacionadas con la cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos, el formato es presentado en el Anexo A.

A través de estas entrevistas se identificó la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

4.2.2. Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos. Encuesta

De acuerdo con la tabla 4, el personal involucrado en proyectos corresponde a un total de 22 personas en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., al igual que en la primera técnica se define como una muestra no probabilística a 16 de las 22 personas, segmentados en tres grupos con diferentes stakeholders que corresponden a:

Grupo a) - Seis personas que participan en un contrato en el cual MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es integrante (CONSORCIO M&P SED 145) con el 50% de participación, para la Interventoría Integral a la Construcción del Colegio José Acevedo y Gómez de la Secretaría de Educación Distrital, este contrato es gestionado por el otro consorciado (Promotora Valores S.A.S.) y allí MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. realiza acompañamiento en aspectos técnicos y realiza la Gerencia de Proyecto en la Interventoría.

Este grupo está compuesto por:

Yeimy Patricia Cifuentes de los Rios	Directora de Interventoría
Félix Andrés Chávez Piravaguen	Arquitecto Residente de Interventoría
Ivón Johana Fonseca Adán	Ingeniera Residente de Interventoría
Indhira Carmenza Vargas Amézquita	Ingeniera Ambiental Interventoría
Zairy Jahaira Olaya Jaime	Profesional (Gestora) Social Interventoría
Julián Camilo Ibáñez Caicedo	Inspector de Interventoría

Grupo b) - Cuatro personas que participan en un contrato en el cual MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es integrante (CONSORCIO A&C-MYV MEN) con el 50% de participación, en el contrato marco de Interventoría a la ejecución de Instituciones Educativas en 8 departamentos de la Zona ECAP - Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda), Antioquia y Pacífico (Nariño, Cauca, Valle y Chocó), para el Fondo de Financiamiento para las Instituciones Educativas - F.F.I.E. con recursos del Ministerio de Educación Nacional; éste contrato es gestionado conjuntamente por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. y el otro consorciado (Constructora A&C S.A.) apoya algunos aspectos.

Este grupo está compuesto por:

Viviana Alejandra Miranda Cañón	Ingeniera de Interventoría
Henry Santiago Castellanos	Coordinador de Interventoría
Yidhy Paola Chala	Profesional Administrativa
Ricardo Díaz Flórez	Coordinador de Interventoría

Grupo c) - Seis personas que hacen parte del *staff* de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. y participan en todos o algunos de los proyectos que se desarrollan en la organización.

Este grupo está compuesto por:

Raúl Andrés Manco Hernández	Representante Legal
Jhon Mauricio Manco Hernández	Gerente Unidad de Infraestructura
Raquel Stella Valenzuela Sandoval	Gerente Jurídica
Ligia Susana Yáñez Villamizar	Gerente Comercial
Sandra Lucía Sandoval Gómez	Gerente Administrativa
Abel Andrés Ramírez Yáñez	Coordinador de Proyectos - Infraestructura

Estos tres grupos de Stakeholders representan la realidad de ejecución de proyectos en la organización i) personas que laboran en proyectos no gestionados directamente, ii) personas que laboran en proyectos gestionados directamente, y iii) personas que laboran en el staff que apoyan a todos o parte de los proyectos en ejecución, desde la concepción de la idea o decisión de participación en el proceso, etapa precontractual, etapa contractual o de ejecución, etapa de liquidación o post contractual y etapa de vigencia de las garantías.

La encuesta aplicada en esta investigación fue una adaptación tomada de la tesis doctoral de Ariza (2017b) y presentada en el Anexo B, la encuesta se compone de 43 preguntas divididas en dos secciones, un total de 32 preguntas enfocadas a la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos y 11 preguntas enfocadas a la efectividad de la gestión de los proyectos.

El propósito del cuestionario fue medir el grado en que se desarrollaban prácticas de gestión de proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. y la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la efectividad de estos. El mecanismo para el diligenciamiento de la encuesta fue aplicado directamente por los autores de éste documento, algunos de ellos accediendo al sitio web que contiene las preguntas, y otras realizadas directamente por alguno de los integrantes del equipo investigador. La encuesta fue respondida una sola vez por colaborador.

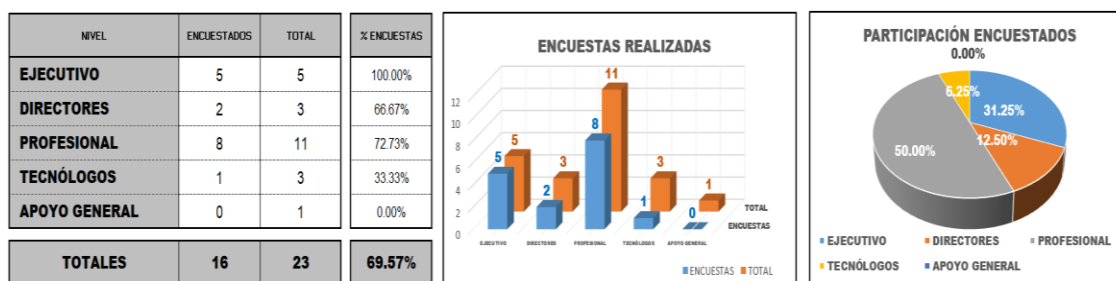
Con el número de personas actualizado a febrero de 2019, sustancialmente menor al que había en noviembre de 2018, se calculó el número de encuestas que se debían aplicar para lograr confianza del 94% y error muestral del 6%, el resultado es 15; para asegurar la cobertura total de la muestra requerida se convocó a 17 personas y de ellas atendieron el llamado 16, lo que corresponde con el 106,67% de cobertura lograda.

Estas encuestas aplicadas corresponden con el 69,57% del total del personal asociado a proyectos en los cuales participaba MYV CONSULTORES ASOCIADOS s.a. en febrero de 2019.

En el Anexo B se presenta el formato de la encuesta aplicada a las 16 personas que la atendieron, algunas de ellas la desarrollaron sobre el link enviado, otras lo hicieron respondiendo directamente a los encuestadores.

El Anexo C es la tabla consolidada de las encuestas aplicadas, esta tabla está dividida en varios criterios que serán analizados más adelante.

TABLA 5. ENCUESTAS REALIZADAS



Fuente: Elaboración propia

Análisis del tamaño y composición de la muestra

De la Tabla 5 se pueden extraer los siguientes datos generales:

A. De las 23 personas que en el momento de la investigación estaban prestando servicios, ya sea directamente o a través de consorcios donde MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es parte integrante, fueron encuestadas 16, el 69,57% del total.

B. Del nivel ejecutivo se encuestó el 100,00 % del personal integrante, es decir, 5 encuestados de 5 posibles.

C. Del nivel Directores de Proyecto se encuestó el 66,67 % del personal integrante, es decir, 2 encuestados de 3 posibles.

D. Del nivel Profesionales de Proyecto se encuestó el 72,73 % del personal integrante, es decir, 8 encuestados de 11 posibles.

Hasta acá el personal que tiene poder decisorio en la ejecución de la estrategia organizacional y en la ejecución de los proyectos, 15 encuestados de 22 posibles, que corresponde con el 78.95% de los posibles.

E. A título referencial e informativo, aunque no tiene poder decisorio en la ejecución de los proyectos, se encuestó uno de los tecnólogos contratados, la muestra a este nivel es el 33,33 % del total.

Sobre la composición de la muestra:

F. Las encuestas a nivel ejecutivo son el 31,25 % del total.

G. Las encuestas a nivel directores de proyecto son el 12,50 % del total.

H. Las encuestas a nivel profesionales de proyecto son el 50,00 % del total.

I. Las encuestas a nivel tecnólogos son el 6,25% del total.

J. A nivel de apoyo general no se hizo ninguna encuesta, debido a que estas personas no tienen injerencia alguna en la ejecución de los proyectos, aunque este nivel si presta un servicio muy importante para su normal desarrollo.

Análisis de fiabilidad y correlación de muestra obtenida.

Se aplicó el cálculo del tamaño de la muestra aleatoria utilizándola para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 94% y un error muestral del 6%, como resultado se obtuvo una muestra esperada de 15 encuestas, se obtuvieron 16 respuestas, lo que equivale al 106.67% de cobertura obtenida; lo que asegura que la muestra es representativa.

4.2.3. Efectividad de la gestión de proyectos. Encuesta

Para realizar la medición de la efectividad de la gestión de proyectos se utilizó la misma muestra del punto anterior (16 personas asociadas a la ejecución de los proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.). De igual manera, se utilizó un constructo de efectividad de la gestión de los proyectos, que fue validado previamente desde el punto de vista estadístico. Se utilizó la misma encuesta presentada en el Anexo B, como medio de recolección de datos, ya que esta se compone de 11 indicadores que son una adaptación de Ariza (2017c), que buscan medir la percepción de los colaboradores respecto a este tema. El mecanismo para el diligenciamiento de la encuesta es enviado a través de un correo electrónico que remite a las personas mencionadas anteriormente a un link con el cual acceden al sitio web que contienen las preguntas, o realizada directamente por alguno de los integrantes del equipo investigador. La encuesta fue diligenciada una sola vez por colaborador.

4.2.4. Prácticas de gestión de proyectos. Auditoría a Proyectos

Con el objetivo de determinar la correspondencia de la aplicación de los criterios de las prácticas de gestión de proyectos acordes a la guía PMBOK del PMI (2017), específicamente los cinco grupos de proceso (inicio, planeación, ejecución, monitoreo y seguimiento y cierre), se realizó una auditoría a 3 proyectos ejecutados por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., uno no gestionado directamente en consorcio, otro gestionado directamente en consorcio y el tercero ejecutado directamente; para ello se utilizó la lista de chequeo (Ariza, 2017b) que se presenta diligenciada en el Anexo D.

Los proyectos auditados fueron:

a. Contrato CO1.PCCNTR.364315 - Interventoría técnica, administrativa, ambiental, jurídica y financiera a la ejecución de las obras de demolición parcial, modificación y ampliación de la planta física del colegio José Acevedo y Gómez, ubicado en la localidad 18 Rafael Uribe Uribe del Distrito Capital, de acuerdo con los planos y especificaciones entregados por la Secretaría de Educación del Distrito.

Suscrito entre la Secretaría de Educación Distrital y el Consorcio M&P SED 154

b. Contrato marco de diseños, estudios técnicos y obra que ejecute los proyectos de infraestructura educativa requeridos por el Fondo de Financiamiento de la Infraestructura Educativa

- FFIE, en desarrollo del Plan Nacional de Infraestructura Educativa - PNIE, para la región ECAP
- Eje Cafetero, Antioquia y Pacífico.

Suscrito entre el CONSORCIO - FIDUCIARIA ALIANZA - PATRIMONIO AUTÓNOMO FFIE y el CONSORCIO A&C-MYV MEN.

c. CONTRATO DE CONSULTORÍA 7989 DE 2017 - Interventoría técnica, financiera, administrativa, legal, social y ambiental al contrato que se adjudique de consultoría por grupos para la actualización, ajustes y/o elaboración de los estudios, diseños, obtención de permisos, aprobaciones y licencias de construcción y/o urbanismo de cuatro (4) Jardines Infantiles en la ciudad de Bogotá D.C. Grupo 1. - Jardín Infantil Las Acacias - Jardín Infantil Bertha Rodríguez Russi.

Suscrito entre la SDIS - Secretaría Distrital de Integración Social (Bogotá D.C.) y MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

4.2.5. Madurez de gestión de proyectos

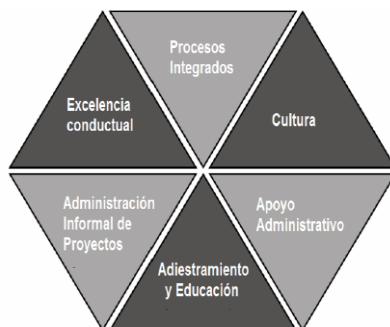
El modelo para medir la madurez de gestión de proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. fue el modelo de Kerzner, referenciado en el numeral 2.7.3. Este modelo provee de una estrategia paso a paso para la planificación, diseño, implementación y desarrollo de la dirección de proyectos. Esta estrategia permite obtener resultados en tiempo, costo y calidad. Además, considera todos los aspectos de la compañía, desde las relaciones de trabajo entre empleados y los directivos, las distintas funciones de todos los participantes en los proyectos en especial el papel de los patrocinadores de proyectos, y los aspectos de cultura y activos de la organización (Kerzner, 2001), estableciendo cinco niveles de madurez para la Gestión de proyectos que se identificarán progresivamente en la organización a partir de su aplicación en la organización.

Los niveles de madurez indicados en este modelo por el Dr. Harold Kerzner son:

- Nivel 1 - Lenguaje común: en este nivel, la organización detecta y reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de comprender y manejar los conceptos básicos en gestión de proyectos y la terminología asociada.
- Nivel 2 - Procesos comunes: en este nivel, la organización reconoce los procesos comunes requeridos para que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otros proyectos.

- Nivel 3 - Metodología singular: en este nivel se da el efecto sinérgico de la combinación de todas las metodologías organizacionales en una metodología singular, el centro de la cual es la gestión de proyectos. Este nivel está compuesto por seis características que conforman el “hexágono de la excelencia” el cual se ilustra en la Figura 23.

FIGURA 23. HEXÁGONO DE LA EXCELENCIA



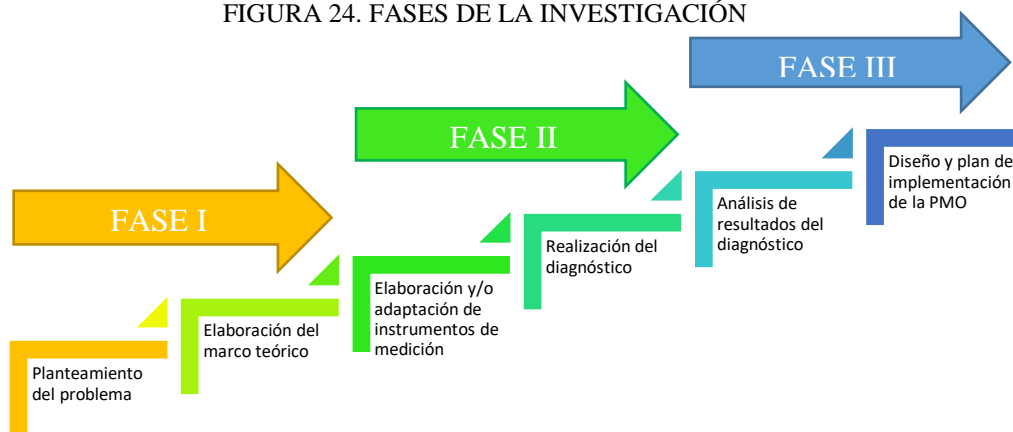
Fuente: Elaborado a partir de Salas (2016)

Cuando se habla de niveles de madurez (e incluso fases del ciclo de vida), existe una falsa creencia común de que todo el trabajo debe realizarse de forma secuencial (es decir, en serie). Esto no necesariamente es cierto. Algunos niveles pueden superponerse basados en la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a tolerar Kerzner (2001, pág. 43).

Para la medición del nivel de madurez en gestión de proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se aplicó el instrumento de Kezner (2001) para tal fin, la estrategia utilizada fue observación directa y entrevistas a los ejecutores de proyectos, a partir de ello los autores de la investigación realizaron un juicio de expertos determinado la puntuación y el consecuente nivel de madurez como se detalla en el numeral 5.4 del presente documento.

4.3. Fases de investigación

FIGURA 24. FASES DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se pueden observar las fases de desarrollo del proyecto de investigación para dar solución al problema planteado.

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS

5.1. Resultados sobre la gestión del portafolio de proyectos.

Como se indicó en el numeral “**4.2.1. Gestión del Portafolio de Proyectos. Entrevista**”, se realizó la entrevista a las tres (3) personas que cumplen con el perfil indicado.

Estas entrevistas fueron realizadas en octubre de 2018 y validadas en el mes de enero de 2019 para confirmar la información recibida previamente.

Las personas entrevistadas fueron:

- | | | |
|-----|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1.- | Raúl Andrés Manco Hernández | Rep. Legal / Gerente Unidad Social |
| 2.- | Raquel Stella Valenzuela Sandoval | Gerente Unidad Jurídica |
| 3.- | Jhon Mauricio Manco Hernández | Gerente Unidad Infraestructura |

A través de estas entrevistas se identificó la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos (portafolio) que responden a su estrategia.

Claramente MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es una organización orientada a los proyectos o proyectizada; en la cual las iniciativas son el eje central de la misión de la organización.

Debido al tamaño de la compañía y al personal propio (7); los recursos requeridos para cubrir las necesidades de estos se tercerizan.

A pesar de ser una empresa orientada a los proyectos, MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. no cuenta con Oficina de Gestión de Proyectos ni de manejo formal del Portafolio.

En la organización hay dos gerencias o áreas que forman, y en gran parte lideran, el modelo de gestión de proyectos de la empresa: La Gerencia Comercial y la Gerencia de la Unidad Estratégica de Negocio Infraestructura.

La Gerencia Comercial, compuesta por una persona; es la encargada de liderar las licitaciones y/o presentación de propuestas en las cuales participa la empresa, esto incluye validar con cada área (en términos generales) los requerimientos y soluciones, consolidar las propuestas en cada licitación, liderar la conformación de proponentes plurales (Consortios principalmente) y liderar la elaboración de los acuerdos legales con los clientes. Su labor es apoyada por otras personas de la organización en los momentos donde sea requerido; por ejemplo, en la instancia

previa para definir o validar los proyectos que son de interés de la organización, de aceptar invitaciones a presentar propuestas conjuntas, en escoger con quien presentarse, en buscar aliados estratégicos, tanto nacionales como internacionales, preparación y/o revisión de las propuestas en forma previa a su presentación, revisión de evaluaciones preliminares o definitivas y en la adjudicación de los procesos.

En MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. no es práctica habitual que la organización desconozca procesos de selección en los cuales se está participando, algo que, de acuerdo con la experiencia de los autores, es generalizado en la industria donde el área comercial desarrolla sus procesos totalmente desligado del área técnica y otras de la organización, situación que genera que en el momento que se concretan las oportunidades, en muchas ocasiones, se detectan hechos, normalmente negativos, que hubieran hecho no viables los proyectos y que tienen que ser ejecutados ante procesos adjudicados o contratos suscritos.

La Gerencia de Infraestructura o Unidad Estratégica de Negocio Infraestructura, es la encargada de liderar / gestionar la totalidad de los proyectos que tiene la empresa.

De la información obtenida se sintetizan los resultados que se presentan a continuación:

1.- Se encontró que el 100% de las personas entrevistadas están de acuerdo en que MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. no cuenta con una definición formal de portafolio de proyectos; aunque a lo largo de las diferentes iniciativas se aplican prácticas asociadas tanto a la gestión de proyectos como a la gestión de portafolios.

2.- El 100% de las personas entrevistadas afirman que no se cuenta con un encargado formal o área a cargo de la administración del portafolio de proyectos y la centralización de la gestión de proyectos; informalmente el gerente de la unidad de infraestructura asume el rol de administrador del portafolio.

3.- De igual manera, concuerdan en que no se tienen mecanismos, políticas o espacios formales de comunicación del estado de los proyectos en curso a la empresa, nuevos proyectos o proyectos finalizados. Para el caso de la información confidencial de los diferentes proyectos, el gerente de la unidad de infraestructura y el comercial, definen de acuerdo a sus criterios que información se podrá comunicar a los equipos de proyectos.

4.- A pesar de realizarse una identificación inicial de riesgos legales, normativos, técnicos y de cualquier otra índole; y registrarlos en los contratos, en muy pocas ocasiones se actualizan y/o monitorean a lo largo del proyecto.

5.- MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. no aplica y en algunos casos dependiendo de la complejidad o tipo de iniciativa, no maneja formalmente el concepto de patrocinador ni a nivel de portafolio ni a nivel de proyectos.

6.- Las personas encuestadas están de acuerdo en que, aunque hay ausencia de prácticas formales de gestión de portafolio en la empresa, los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos de la compañía y por lo general los esfuerzos realizados en las iniciativas aportan valor al cumplimiento de metas organizacionales.

7.- Adicional a la ausencia de prácticas formales de gestión de portafolio, el 100% de los encuestados concuerdan en que la empresa tiene debilidades en el proceso de evaluación de proyectos y levantamiento de requerimientos lo que genera en algunas ocasiones problemas en la identificación y seguimiento de los beneficios tangibles e intangibles de los proyectos a la estrategia.

8.- No se cuenta con procedimientos formales ni herramientas para la estimación y asignación de recursos a los proyectos, así como al seguimiento de la disponibilidad de estos. De acuerdo con los encuestados y su experiencia de cara a los proyectos de la compañía, la asignación de recursos se realiza de acuerdo a la percepción y criterio del gerente de proyectos; lo que conlleva en ocasiones a sobredimensionar el personal del proyecto o en el peor de los casos no cumplir compromisos o tareas por falta de personal.

9.- MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se centra en el cumplimiento y medición de las métricas contractuales de servicio y calidad con cada cliente; pero tiene debilidad en la medición de indicadores asociados al desempeño de los proyectos a nivel de costos, tiempo y riesgos.

10.- Se desperdicia conocimiento colectivo al no registrar de forma continua las lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas en cada iniciativa.

5.2. Valoración de la cultura organizacional y la efectividad de la gestión de los proyectos

5.2.1. Confiabilidad del instrumento

Con el programa Microsoft® Excel, se calculó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual evalúa el grado de confiabilidad general del instrumento utilizado. Hernández, Fernández y Batista (2017).

En el Anexo E - Aplicación Análisis de Confiabilidad de la Muestra (Coeficiente Alfa de Cronbach) 16 Encuestas, está la aplicación de este coeficiente, donde se obtuvo un resultado de 0.98, lo que indica una confiabilidad alta, ya que, valores mayores a 0.7 se consideran aceptables en este tipo de investigaciones. Hair et al. (2010). En la figura 25 se ilustra el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach para las 16 muestras.

FIGURA 25. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH - 16 MUESTRAS

<h3>Alfa de Cronbach</h3> <p>a) Mediante la varianza de los ítems.</p> $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$ <p>α - Alfa de Cronbach K - Número de ítems V_i - Varianza de cada ítem V_t - varianza del total.</p>	<p>K = 43 K - 1 = 42 Sum V_i = 156.45</p> <p>K / (K - 1) = 1.02 (Sum V_i) / V_t = 0.05 1 - [(Sum V_i) / V_t] = 0.95</p> <p>ALFA DE CRONBACH = 0.98</p>	<table><tr><th colspan="2">Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad</th></tr><tr><th>Rangos</th><th>Magnitud</th></tr><tr><td>0,81 a 1,00</td><td>Muy Alta</td></tr><tr><td>0,61 a 0,80</td><td>Alta</td></tr><tr><td>0,41 a 0,60</td><td>Moderada</td></tr><tr><td>0,21 a 0,40</td><td>Baja</td></tr><tr><td>0,01 a 0,20</td><td>Muy Baja</td></tr></table> <p>Fuente: Ruiz 2000, p. 70</p>	Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad		Rangos	Magnitud	0,81 a 1,00	Muy Alta	0,61 a 0,80	Alta	0,41 a 0,60	Moderada	0,21 a 0,40	Baja	0,01 a 0,20	Muy Baja
Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad																
Rangos	Magnitud															
0,81 a 1,00	Muy Alta															
0,61 a 0,80	Alta															
0,41 a 0,60	Moderada															
0,21 a 0,40	Baja															
0,01 a 0,20	Muy Baja															
<div>CONFIABILIDAD</div> <div>MUY ALTA</div>																

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo E

Debido a que la muestra general está compuesta por 3 grupos diferentes, se aplicó este coeficiente para cada grupo individualmente, para comprobar la confiabilidad de cada uno, el resultado se puede ver detalladamente en el Anexo F - Aplicación Análisis de Confiabilidad de la Muestra (Coeficiente Alfa de Cronbach) 3 Grupos, el resultado para cada grupo es:

- Grupo a), Alfa de Cronbach obtenido 0.81, figura 26.

FIGURA 26. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH - GRUPO A)

<div><div>Alfa de Cronbach</div><div>al Mediante la varianza de los ítems</div><div>$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$<div><div>α - Alfa de Cronbach</div><div>K - Número de ítems</div><div>V_i - Varianza de cada ítem</div><div>V_t - varianza del total</div></div></div></div> <div><div><div>K = 43</div><div>K - 1 = 42</div><div>Sum V_i = 59.60</div></div><div><div>K / (K - 1) = 1.02</div><div>(Sum V_i) / V_t = 0.21</div><div>1 - [(Sum V_i) / V_t] = 0.79</div></div><div><div>ALFA DE CRONBACH = 0.81</div></div></div>	<div><div>Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad</div><table><tr><th>Rangos</th><th>Magnitud</th></tr><tr><td>0,81 a 1,00</td><td>Muy Alta</td></tr><tr><td>0,61 a 0,80</td><td>Alta</td></tr><tr><td>0,41 a 0,60</td><td>Moderada</td></tr><tr><td>0,21 a 0,40</td><td>Baja</td></tr><tr><td>0,01 a 0,20</td><td>Muy Baja</td></tr></table><div>Fuente: Ruiz 2000, p. 70</div></div>	Rangos	Magnitud	0,81 a 1,00	Muy Alta	0,61 a 0,80	Alta	0,41 a 0,60	Moderada	0,21 a 0,40	Baja	0,01 a 0,20	Muy Baja
Rangos	Magnitud												
0,81 a 1,00	Muy Alta												
0,61 a 0,80	Alta												
0,41 a 0,60	Moderada												
0,21 a 0,40	Baja												
0,01 a 0,20	Muy Baja												
<div><div>CONFIABILIDAD</div><div>MUY ALTA</div></div>													

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo F

- Grupo b), Alfa de Cronbach obtenido 0.91, figura 27.

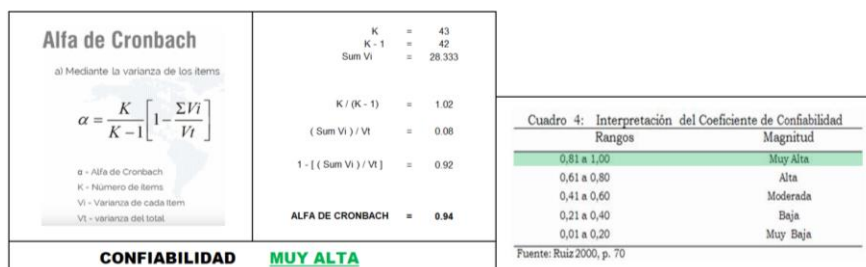
FIGURA 27. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH - GRUPO B)

<div>Alfa de Cronbach</div> <div>al Mediante la varianza de los ítems</div> <div>$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$<div>α - Alfa de Cronbach K - Número de ítems V_i - Varianza de cada ítem V_t - varianza del total</div></div>	<div>K = 43 K - 1 = 42 Sum V_i = 120.08</div> <div>K / (K - 1) = 1.02 (Sum V_i) / V_t = 0.11 1 - [(Sum V_i) / V_t] = 0.89</div> <div>ALFA DE CRONBACH = 0.91</div>	<div>Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad</div> <table><thead><tr><th>Rangos</th><th>Magnitud</th></tr></thead><tbody><tr><td>0,81 a 1,00</td><td>Muy Alta</td></tr><tr><td>0,61 a 0,80</td><td>Alta</td></tr><tr><td>0,41 a 0,60</td><td>Moderada</td></tr><tr><td>0,21 a 0,40</td><td>Baja</td></tr><tr><td>0,01 a 0,20</td><td>Muy Baja</td></tr></tbody></table> <div>Fuente: Ruiz 2000, p. 70</div>	Rangos	Magnitud	0,81 a 1,00	Muy Alta	0,61 a 0,80	Alta	0,41 a 0,60	Moderada	0,21 a 0,40	Baja	0,01 a 0,20	Muy Baja
Rangos	Magnitud													
0,81 a 1,00	Muy Alta													
0,61 a 0,80	Alta													
0,41 a 0,60	Moderada													
0,21 a 0,40	Baja													
0,01 a 0,20	Muy Baja													
<div>CONFIABILIDAD</div> <div>MUY ALTA</div>														

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo F

- Grupo c), Alfa de Cronbach obtenido 0.94, figura 28.

FIGURA 28. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH - GRUPO C)



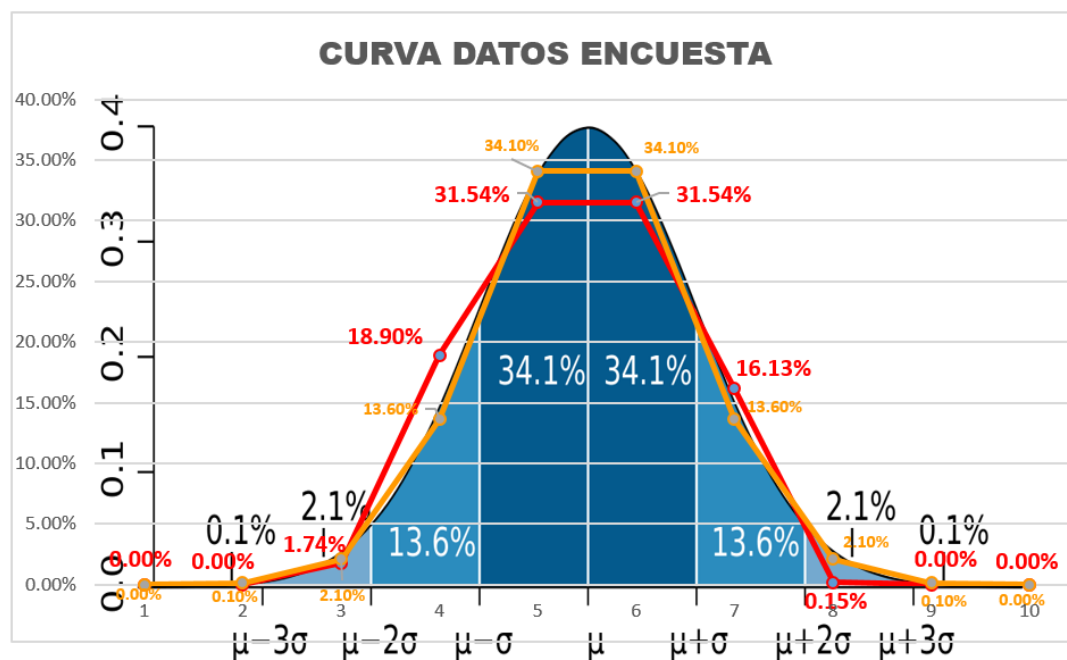
Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo F

Analizada la muestra tanto global como separadamente por grupos se verifica que cualquiera sea el marco la fiabilidad es MUY ALTA, por lo cual se puede proceder con ella a instancias más detalladas.

5.2.2. Distribución de la muestra de datos

Con los datos fuera de los rangos establecidos en los numerales 8 y 9 se obtuvo la figura 49, que se comparó con una curva de distribución normal, encontrando que es muy semejante y por lo tanto se afirma que los datos obtenidos en la muestra se distribuyen normalmente, ver figura 29.

FIGURA 29. DISTRIBUCIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA MUESTRA



Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo G.

5.2.3. Evaluación Cultura Organizacional y Efectividad

Resultados Cultura Organizacional

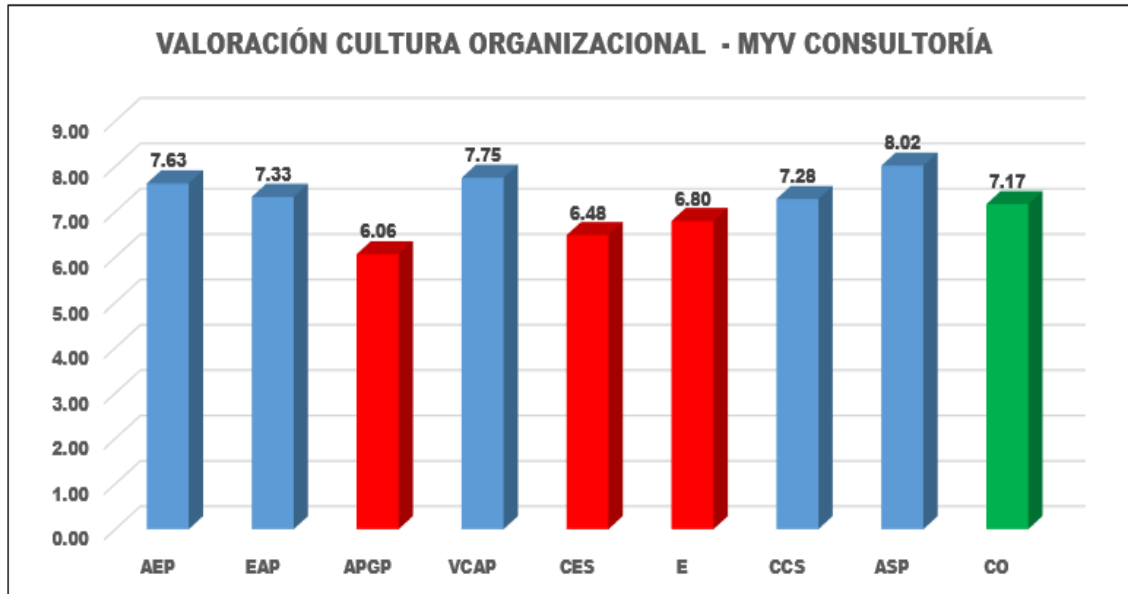
La Cultura organizacional está compuesta por ocho (8) dimensiones:

- 1) AEP Alineación Estratégica de Proyectos
- 2) EAP Entendimiento en el Ámbito de Proyectos
- 3) APGP Adopción Prácticas de Gestión de Proyectos
- 4) VCAP Valoración del Conocimiento Asociado a los Proyectos
- 5) CES Cohesión Entre los *Stakeholders*
- 6) E Empoderamiento
- 7) CCS Consideración con los *Stakeholders*
- 8) ASP Adaptación para la Solución de Problemas

CO Puntaje final Cultura Organizacional

En la figura 30 se presentan los promedios obtenidos para la general y para cada variable.

FIGURA 30. VALORACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL
EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS



Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo G.

Análisis resultados Cultura Organizacional

Realizando el análisis se puede determinar que:

- En general se debe realizar un trabajo fuerte para mejorar las valoraciones recibidas en todas las dimensiones evaluadas, el promedio general de Cultura Organizacional es de 7.17.
- En las dimensiones que más se debe trabajar, debido a que son las que tienen más baja valoración, por debajo del promedio general de Cultura Organizacional, son:

APGP	Adopción Prácticas de Gestión de Proyecto
CES	Cohesión Entre los <i>Stakeholders</i>
E	Empoderamiento.

Valoraciones bajas en estos tres niveles indican que la organización requiere promover una terminología común de gerencia de proyectos, el uso consistente de procesos, técnicas y herramientas de gestión de proyectos aplicadas a sus necesidades. Adicionalmente, una baja puntuación en la categoría de cohesión entre los stakeholders, indica que se requiere promover la sinergia entre las diferentes áreas de la organización para que se facilite contar con una visión única de lo que se espera de los proyectos, el intercambio de la información y el soporte correspondiente entre áreas frente a los requerimientos de los proyectos. Del mismo modo, la organización tiene posibilidades de mejora a nivel de empoderamiento y en términos de ofrecer la capacitación en las destrezas y conocimiento requeridos por su personal de planta para la gestión de los proyectos, asegurar el respeto por la autoridad del líder y el acceso a los recursos asignados a los proyectos.

- Aunque las otras dimensiones tienen valoraciones promedio mayores que las descritas en la viñeta anterior también deben ser trabajadas, y superiores al promedio general de Cultura Organizacional, estas dimensiones son:

AEP	Alineación Estratégica de Proyectos
EAP	Entendimiento en el Ámbito de Proyectos
VCAP	Valoración del Conocimiento Asociado a los Proyectos
CCS	Consideración con los <i>Stakeholders</i>
ASP	Adaptación para la Solución de Problemas

Resultados Efectividad de los Proyectos

La Efectividad de los Proyectos está compuesta por tres (3) dimensiones:

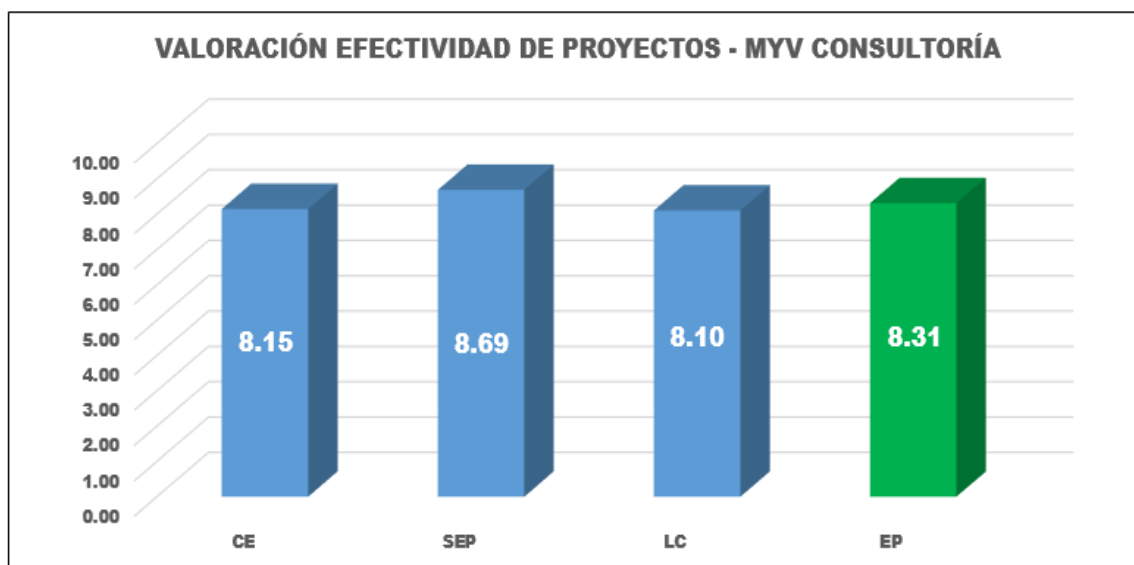
- 1) CE Cumplimiento de Expectativas
- 2) SEP Satisfacción del Equipo de Proyecto

3) LC Logro de los Compromisos

EP Puntaje final Efectividad de los proyectos

En la figura 31 se presentan los promedios obtenidos para la general y para cada variable.

FIGURA 31. VALORACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS



Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo G.

Análisis resultados Efectividad de los Proyectos

- Realizando el análisis se puede determinar que tanto las tres dimensiones como el promedio general obtenido para la Efectividad de los Proyectos es superior a 8, superior al 80%, que permite la implementación de mejoras en todos los aspectos. Es posible que se haya podido presentar un sesgo inherente al deseo de obtener aprobación social por parte de los encuestados que realizaron la valoración, Podsakoff et al., (2003). Para evitar este posible sesgo, se le indicó a las personas que la información que entregaban era confidencial y que solo se harían públicos los resultados estadísticos.

5.2.4. Análisis de correlación cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

Usando la aplicación Microsoft® Excel, se desarrolla la Matriz de Correlación para la valoración de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos (Anexo H), ver figura 32.

Esta matriz es de 8 x 8 que contiene 28 emparejamientos posibles, como se puede observar los datos que aparecen sobre y bajo la diagonal de color negro son iguales, razón por la cual solo se considera uno de ellos, el otro se deja a título informativo para que la construcción de la matriz no parezca incompleta.

Los valores obtenidos fueron relacionados y analizados de acuerdo a los rangos determinados por Lewis et al. (2003), los cuales son alta correlación superior o igual a 0,60 (verde), moderada correlación entre 0,30 e inferior a 0,60 (amarillo); y baja correlación valores menores a 0.30 (rojo - no hay).

FIGURA 32. MATRIZ DE CORRELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL
EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

	Alineación Estratégica de Proyectos	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	Cohesión entre los stakeholders	Empoderamiento	Consideración de los Stakeholders	Adaptación para la Solución de Problemas
Alineación Estratégica de Proyectos		0.94	0.78	0.88	0.90	0.85	0.72	0.56
Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	0.94		0.90	0.85	0.97	0.95	0.83	0.56
Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	0.78	0.90		0.63	0.92	0.86	0.88	0.41
Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	0.88	0.85	0.63		0.81	0.78	0.69	0.74
Cohesión entre los stakeholders	0.90	0.97	0.92	0.81		0.91	0.90	0.57
Empoderamiento	0.85	0.95	0.86	0.78	0.91		0.82	0.48
Consideración de los Stakeholders	0.72	0.83	0.88	0.69	0.90	0.82		0.53
Adaptación para la Solución de Problemas	0.56	0.56	0.41	0.74	0.57	0.48	0.53	

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo H.

La correlación entre las ocho dimensiones de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos:

- De las 28 duplas (emparejamientos) posibles hay cero con correlación baja, que corresponden con el 0,00% del total.
- De las 28 duplas (emparejamientos) posibles hay seis con correlación media, que corresponden con el 21,43% del total.
- Las restantes 22 duplas (emparejamientos) tienen correlación alta, que corresponden con el 78,57% del total.

En la Tabla 6 se presentan las duplas (emparejamientos) con mayor correlación, de ellas se desarrolla análisis explicativo sobre las más altas (las cuatro que tienen correlación superior a 0,90), que son las que mayor impacto tienen en la organización.

TABLA 6. CORRELACIONES MÁS ALTAS EN CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

VARIABLES CORRELACION ALTA		PUNTAJE
Cohesión entre los stakeholders	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	0.97
Alineación Estratégica de Proyectos	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	0.94
Cohesión entre los stakeholders	Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	0.92
Empoderamiento	Cohesión entre los stakeholders	0.91
Consideración de los Stakeholders	Empoderamiento	0.82
Cohesión entre los stakeholders	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	0.81
Adaptación para la Solución de Problemas	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	0.74

Fuente: Elaboración propia – Anexo I

- Cohesión entre los *Stakeholders* - Entendimiento del Ámbito de los Proyectos

Se evidencia una cultura propia de la organización enfocada al espíritu colaborativo, de ahí que las áreas que intervienen y apoyan el proyecto funcionan como un equipo y no como células de trabajo.

- Alineación Estratégica de Proyectos - Entendimiento del Ámbito de los Proyectos

Los proyectos son referenciados como parte de la estrategia organizacional, se busca sinergia entre ellos en busca de optimización de recursos.

- Cohesión entre los *Stakeholders* - Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos

El personal en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. a través del tiempo adoptó prácticas de manera empírica que le permiten ser eficientes en su operación.

La implementación de una metodología permitirá ser más eficiente en desarrollo, implementación, seguimiento, monitoreo y mejora continua de sus procesos.

- Empoderamiento - Cohesión entre los Stakeholders

El personal MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. tiene una estructura jerárquica leve, pero que no tiene limitaciones de empoderamiento del equipo, ya que todas las personas tienen el conocimiento y experticia para desarrollar sus labores de manera dinámica y proactiva.

Esta información se encuentra en el Anexo I - Análisis Cultura.

5.2.5. Análisis de correlación efectividad de los proyectos

Usando la aplicación *Microsoft® Excel*, se desarrolla la Matriz de Correlación para la valoración de efectividad de los proyectos (Anexo H), ver figura 33.

Esta matriz es de 3 x 3 que contiene 28 emparejamientos posibles, como se puede observar los datos que aparecen sobre y bajo la diagonal de color negro son iguales, razón por la cual solo se considera uno de ellos, el otro se deja a título informativo para que la construcción de la matriz no parezca incompleta.

Los valores obtenidos fueron relacionados y analizados de acuerdo a los rangos determinados por Lewis et al. (2003), los cuales son alta correlación superior o igual a 0,60 (verde), moderada correlación entre 0,30 e inferior a 0,60 (amarillo); y baja correlación valores menores a 0.30 (rojo - no hay).

FIGURA 33. MATRIZ DE CORRELACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS

	Cumplimiento de expectativas	Satisfacción del equipo de proyecto	Logro de compromisos
Cumplimiento de expectativas		0.53	0.90
Satisfacción del equipo de proyecto	0.53		0.59
Logro de compromisos	0.90	0.59	

Fuente: Elaboración propia - Datos obtenidos del Anexo H.

La correlación entre las tres dimensiones de efectividad de los proyectos:

- De las 3 duplas (emparejamientos) posibles hay cero con correlación baja, que corresponden con el 0,00% del total.
- De las 3 duplas (emparejamientos) posibles hay dos con correlación media, que corresponden con el 66,67% del total.
- La restante dupla (emparejamiento) tiene correlación alta, que corresponde con el 33,33% del total.

Esto quiere decir que la relación y nivel de dependencia entre las dimensiones de efectividad de los proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es alta y que la variación de una dimensión impactará en las demás con impactos medios o altos.

En la Tabla 7 se presentan las duplas (emparejamientos) con mayor correlación, de ellas se desarrolla análisis explicativo para la más alta.

TABLA 7. CORRELACIONES EN EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS
EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

VARIABLES		PUNTAJE
Cumplimiento de expectativas	Logro de compromisos	0.90
Satisfacción del equipo de proyecto	Logro de compromisos	0.59
Cumplimiento de expectativas	Satisfacción del equipo de proyecto	0.53

Fuente: Elaboración propia – Anexo J.

- Cumplimiento de expectativas - Logro de compromisos

Los equipos de los proyectos, enfocan sus esfuerzos hacia la consecución de las metas, y a su vez, se preocupan por satisfacer los resultados esperados de los diversos *Stakeholders* del proyecto y de la organización.

La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.

En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.

Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.

Las áreas de la organización negocian entre sí para lograr los objetivos de los proyectos.

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.

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.

En los proyectos se busca comprender las necesidades de los *stakeholders* y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.

En los equipos de proyecto se considera a los *Stakeholders* externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes se comunican activamente.

5.2.6. Relación Cultura Organizacional en el ámbito de los Proyectos y Efectividad de los proyectos

Usando la aplicación *Microsoft® Excel*, se desarrolla la Correlación para la valoración de Cultura Organizacional en el ámbito de los Proyectos y Efectividad de los Proyectos (Anexo K). En la tabla 8 se presenta el puntaje de correlación entre ambos aspectos.

TABLA 8. CORRELACIONES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

VARIABLES		PUNTAJE
CULTURA ORGANIZACIONAL	EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS	0.90

Fuente: Elaboración propia – Anexo K

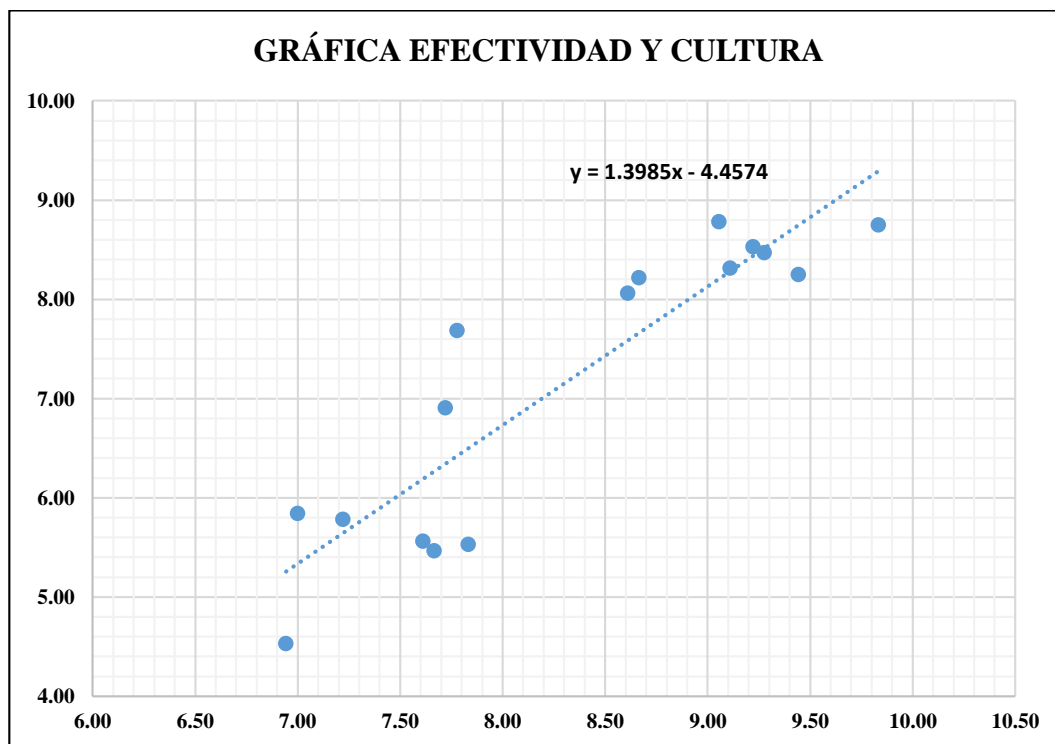
Esta alta correlación encontrada refiere que para MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. la Efectividad de los Proyectos es parte de su Cultura Organizacional, lo que claramente evidencia que la organización sobre la cual se desarrolla la presente investigación tiene fuertes rasgos e interés en el cumplimiento de sus compromisos contractuales, que ha elevado a cultura empresarial.

5.2.7. Regresión lineal

Con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y la correlación expuesta del 0,90 entre cultura organizacional en el ámbito de los proyectos y efectividad de los proyectos, se procedió a realizar la regresión lineal entre las dos variables, de esta manera se generó un modelo matemático que permite proyectar y entender la forma en la que se podría impactar la efectividad de los proyectos cuando se presente, planee o ejecute una modificación en la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

En la figura 34 se presenta la gráfica de dispersión obteniendo el siguiente resultado y ecuación de la recta.

FIGURA 34. REGRESIÓN LINEAL CORRELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.



Fuente: Elaboración propia

Posterior a esto se realiza el análisis de regresión que desarrolla *Microsoft Excel®*, obteniendo los siguientes indicadores clave:

- Coefficiente de determinación R^2 : 0.809935772

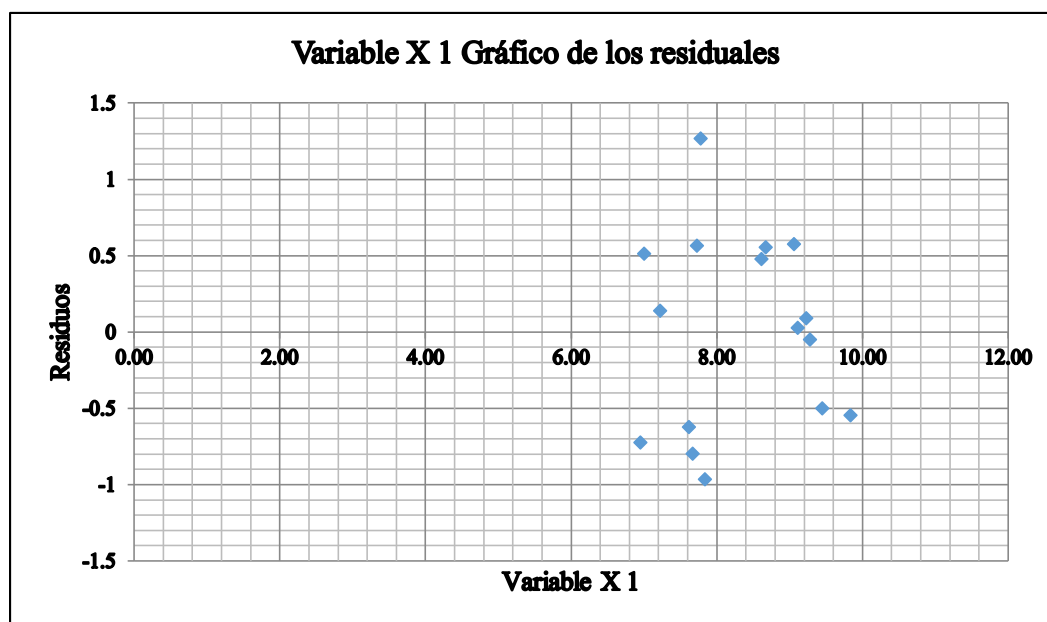
R cuadrado o coeficiente de determinación es un porcentaje que indica el nivel en que se explica un cambio en la variable dependiente-Y (efectividad) por un cambio en las variables independientes. Y en este caso, las categorías culturales (Suárez y Tapia, 2012). Un coeficiente alto implica que la variación en la variable de efectividad se explica en un 80% por las categorías culturales.

- Valor crítico de F o P Valor: 0

Es una medida de significación estadística, al ser cero se rechaza la hipótesis nula de correlación.

De igual manera se presenta la gráfica de residuos (figura 35), la cual permite ver la desviación del modelo de cara a los datos obtenidos inicialmente.

FIGURA 35. GRÁFICA DE RESÍDUOS REGRESIÓN LINEAL CORRELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS EN MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la figura anterior la mayoría de los residuos tienden a cero, razón por la cual se infiere que están completamente alienados con el modelo. Los datos adicionales de la regresión lineal se encuentran en el Anexo L.

5.3. Prácticas de gestión de los proyectos

Como se indicó en el numeral “**4.2.1. Gestión del Portafolio de Proyectos. Entrevista**”, se realizó la entrevista a las tres (3) personas que cumplen con el perfil indicado.

Estas entrevistas fueron realizadas en octubre de 2018 y validadas en el mes de enero de 2019 para confirmar la información recibida previamente.

Como se indicó en el numeral “**4.2.4. Prácticas de gestión de proyectos. Auditoría a Proyectos**”, con el objetivo de determinar la correspondencia de la aplicación de los criterios de las prácticas de gestión de proyectos acordes a la guía PMBOK del PMI (2017), se realizó una auditoría a 3 proyectos ejecutados por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., uno no gestionado directamente en consorcio, otro gestionado directamente en consorcio y el tercero ejecutado

directamente; para ello se utilizó la lista de chequeo (Ariza, 2017b) que se presenta diligenciado en el Anexo D.

Los proyectos auditados fueron:

a. Contrato CO1.PCCNTR.364315 - Interventoría técnica, administrativa, ambiental, jurídica y financiera a la ejecución de las obras de demolición parcial, modificación y ampliación de la planta física del colegio José Acevedo y Gómez, ubicado en la localidad 18 Rafael Uribe Uribe del Distrito Capital, de acuerdo con los planos y especificaciones entregados por la Secretaría de Educación del Distrito.

Suscrito entre la Secretaría de Educación Distrital y el Consorcio M&P SED 154

b. Contrato marco de diseños, estudios técnicos y obra que ejecute los proyectos de infraestructura educativa requeridos por el Fondo de Financiamiento de la Infraestructura Educativa - FFIE, en desarrollo del Plan Nacional de Infraestructura Educativa - PNIE, para la región ECAP - Eje Cafetero, Antioquia y Pacífico.

Suscrito entre el CONSORCIO - FIDUCIARIA ALIANZA - PATRIMONIO AUTÓNOMO FFIE y el CONSORCIO A&C-MYV MEN.

c. CONTRATO DE CONSULTORÍA 7989 DE 2017 - Interventoría técnica, financiera, administrativa, legal, social y ambiental al contrato que se adjudique de consultoría por grupos para la actualización, ajustes y/o elaboración de los estudios, diseños, obtención de permisos, aprobaciones y licencias de construcción y/o urbanismo de cuatro (4) Jardines Infantiles en la ciudad de Bogotá D.C. Grupo 1. - Jardín Infantil Las Acacias - Jardín Infantil Bertha Rodríguez Russi.

Suscrito entre la SDIS - Secretaría Distrital de Integración Social (Bogotá D.C.) y MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

Como Anexo D al presente documento se encuentra el resultado de las auditorías realizadas a los tres proyectos precitados.

Gestión del alcance.- Del resultado de las auditorías, se identificó en los tres proyectos auditados que en relación a la gestión del alcance se aplican los procesos de gestión necesarios. Sin embargo, se encuentran falencias o posibilidades de mejora, en lo que respecta al involucramiento de los Stakeholders al momento de definir los requerimientos del proyecto.

Gestión del tiempo.- Se encontró que las prácticas de gestión del cronograma se aplican de manera formal en los tres proyectos auditados. En los dos proyectos realizados mediante consorcio, se identificaron posibilidades de mejora relacionadas con el monitoreo de las desviaciones del cronograma y la determinación de las acciones a tomar cuando estas se presentan.

Gestión del costo.- Relacionado con las prácticas de gestión del presupuesto, se encontró que en los tres proyectos auditados se aplican con rigurosidad. Se identificó gran relevancia en la gestión del presupuesto, identificándose como factor de alta importancia en la gestión de los proyectos ejecutados por la organización.

Gestión de la calidad.- Respecto a las prácticas de gestión de la calidad, en los proyectos realizados mediante consorcio, se identificaron posibilidades de mejora en la verificación de las métricas de calidad y su correspondencia con las metas esperadas; así como en la obtención de la aceptación formal de los resultados y entregables de los proyectos.

Gestión de los riesgos.- En cuanto a las prácticas de gestión de los riesgos, se encontró que se aplican de manera aceptable en los tres proyectos. En los proyectos realizados mediante consorcio, se identificaron falencias en la definición de las respuestas a los riesgos según su criticidad, en el control de los riesgos identificados y la identificación de nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.

Gestión de adquisiciones y contratación. - En los 3 proyectos auditados, se encontró que en todos se aplican prácticas adecuadas tanto en la definición de criterios, modos de contratación y selección de proveedores calificados. De igual manera, se tienen procedimientos y acciones de seguimiento al cumplimiento de los compromisos de los accionistas a través de la figura de interventoría.

Gestión de Stakeholders.- Dentro de los ítems auditados, la gestión de *stakeholders* fue uno de los criterios con menor valoración sobre todo en los proyectos que son ejecutados en consorcio donde la ejecución es intervenida por compañías. Existen debilidades de cara a la identificación de los involucrados en las iniciativas, así como en la medición y análisis de las percepciones de estos durante el desarrollo de los proyectos.

Gestión de Recursos Humanos. - En los 3 proyectos auditados se evidenció la aplicación idónea de prácticas de gestión de los recursos humanos; ya que debido al tipo de iniciativas que maneja MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. es indispensable contar con una definición

clara de roles y responsabilidades. De igual manera, realizan de forma activa seguimiento al desempeño de los equipos y propician condiciones adecuadas para tener un ambiente que fomente el desarrollo del trabajo de los equipos.

Gestión de las comunicaciones.- En los proyectos auditados, especialmente en los ejecutados en consorcio especialmente aquellos no gestionados directamente; se evidenciaron falencias en el proceso de gestión de las comunicaciones de los interesados ya que desde el inicio del proyecto en ocasiones no se definen requerimientos ni canales formales de comunicación ni se cuenta con estrategias robustas de comunicación de los avances del proyecto. Adicional a lo anterior, el registro y socialización de lecciones aprendidas presenta falencias ya que en muchas ocasiones no se realiza de manera adecuada y continua esta actividad.

Gestión del cambio en los proyectos. - Para las iniciativas que son ejecutadas directamente por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se evidencia que la organización aplica de forma adecuada prácticas y estrategias para la gestión del cambio en sus proyectos; pero para el caso de los proyectos manejados en consorcio se evidenciaron falencias en este aspecto ya que no siempre se verifican y se hace seguimiento de los resultados de los cambios aprobados en los proyectos.

Como resultado de lo anterior, se evidencia que hay grandes posibilidades de mejora en todas las áreas de gestión de la organización.

En proyectos ejecutados mediante figuras asociativas, Consorcios principalmente y en especial cuando no son gestionados por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., se encuentra mayor debilidad en algunos aspectos, razón por la cual se recomienda que, salvo que el(los) asociado(s) tenga(n) madurez empresarial sólida comprobada, se implementen procesos y procedimientos propios, lo que podría conllevar a tener mejoras sustanciales en algunas áreas.

5.4. Medición de la madurez en la gestión de los proyectos

Para determinar la madurez en gestión de proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se utilizó como herramienta de análisis el instrumento propuesto en el libro *“STRATEGIC PLANNING FOR PROJECT MANAGEMENT USING A PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL”* los cuales sirven como soporte técnico para establecer un juicio de expertos a partir de los resultados obtenidos en cada grado o nivel de madurez en la gestión de proyectos que presenta la organización.

El juicio de expertos fue realizado por cuatro de los cinco autores del presente documento, el quinto no participó en esta evaluación, toda vez que es el gerente de la unidad de infraestructura de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. y podría generarse alguna visión sesgada de la situación. Para eliminar este posible sesgo, se retira, para este tema específico, la persona involucrada.

El juicio de expertos fue realizado por las siguientes personas:

JOSÉ FERNANDO JIMÉNEZ LAYTON
DAVID ALEJANDRO LEÓN GARCÍA
JUAN SEBASTIÁN MAHECHA GALINDO
MANUEL GUILLERMO PITA RIVERA

Aplicados los instrumentos anteriores se obtuvo como resultado la información que se presenta a continuación para cada uno de los niveles de madurez.

Nivel 1 Lenguaje Común (Conocimiento Básico)

El instrumento de análisis establece un total de 80 preguntas que permiten reconocer la importancia de la gestión de proyectos para MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. y la necesidad de una buena comprensión de los conocimientos básicos sobre el lenguaje y la terminología en la gestión de proyectos.

Para este nivel el instrumento divide en 8 categorías el total de las preguntas, dando a cada una la posibilidad de obtener 100 puntos. Si la respuesta obtenida coincide con la definida por (Kerzner, 2001), se obtiene 10 puntos; de lo contrario el puntaje es cero.

Para el caso particular MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. obtiene la siguiente puntuación por categoría:

TABLA 9. PUNTAJES OBTENIDOS NIVEL 1 MODELO DE KERZNER.

Gestión del alcance/ integración:	100
Gestión del tiempo:	80
Gestión del costo:	70
Gestión de Recursos Humanos:	40
Gestión de Compras:	90
Gestión de la calidad:	30
Gestión de riesgos:	90
Gestión de las comunicaciones	90
TOTAL	590

Fuente: Elaboración propia a partir de Kerzner (2001)

Según el instrumento de medición en aquella categoría que obtenga menos de 60 puntos, en ella existe una deficiencia y se debe trabajar en fortalecer los principios básicos necesarios en gestión de proyectos. Por otra parte, cuando el total de la puntuación no supera los 600 puntos el instrumento establece que podría existir núcleos de gestión de proyectos, cada núcleo puede tener un nivel de conocimiento diferente de la gestión de proyectos, y esta relación depende de que núcleos son impulsados por los proyectos y cuáles no.

Para el caso de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. por tratarse de proyectos ejecutados en su mayoría por alianzas estratégicas o por intermediación de terceros, es razonable que no posean el 100% de control sobre la de gestión de recursos humanos y control de la gestión de la calidad en los proyectos, teniendo de presente que el alcance de autonomía y decisión sobre estos procesos está limitado al rol que desempeñe en la ejecución del proyecto.

Nivel 2 Procesos Comunes

Este nivel 2 es la etapa en la que una organización hace un esfuerzo concertado para utilizar la gestión de proyectos y para desarrollar procesos y metodologías para apoyar su uso efectivo. En este nivel la organización se da cuenta de que las metodologías comunes y los procesos son necesarios para que el éxito de la gestión de un proyecto pueda repetirse en otros proyectos.

Para el nivel 2 el instrumento de análisis establece 20 preguntas segmentadas en 5 categorías, que denomina fases de ciclo de vida, estas muestran el avance o retroceso en cada una de ellas llevándolas con una puntuación de -12 hasta +12. A partir de 6 puntos en adelante se consideran puntos altos para una fase del ciclo de vida, e indican que estos valores evolutivos de fases de madurez precoz han sido alcanzados o por lo menos la organización se encuentra en evolución en esta fase. Cuando los números son muy bajos se establece que aún no se han alcanzado las fases.

Para el caso particular de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., tenemos el resultado que se presenta en la tabla 11.

TABLA 10. PUNTAJES OBTENIDOS NIVEL 2 MODELO DE KERZNER.

FASES DEL CICLO DE VIDA	PUNTOS OBTENIDOS
Madurez:	2
Crecimiento:	9

Gerencia de línea:	0
Ejecutivos:	3
Embrionario:	7

Fuente: Elaboración propia a partir de Kerzner (2001)

Este resultado indica que la organización está evolucionando considerablemente en las fases de crecimiento y embrionario y las han alcanzado, sin embargo, para las fases de madurez y ejecutivos no se alcanzan y su proceso evolutivo es lento, por último, la fase de gerencia de línea no ha comenzado su etapa evolutiva todavía.

En conclusión, para el caso de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. los procesos comunes aún están en etapa de graduación y es evidente el hecho de que ciertas expectativas de comportamiento progresivo del personal de la organización se requieren para la ejecución repetitiva de la metodología de gestión de proyectos efectiva.

Nivel 3 Metodología Singular O Metodología Propia

Este es el nivel en el que la organización reconoce que la sinergia y los procesos de control pueden lograrse mejor a través del desarrollo de una metodología singular en lugar de utilizar múltiples metodologías. En este nivel, la organización está totalmente comprometida con el concepto de gestión de proyectos, para ello el instrumento de análisis está compuesto de 42 preguntas de opción múltiple, segmentados en 6 áreas o componentes de la excelencia, que le permitirán a MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. confrontarse frente a otras organizaciones que han alcanzado este nivel de madurez, por medio de la puntuación obtenida, la cual es contrastada con la interpretación de los resultados que proporciona el instrumento en la tabla 12:

TABLA 11. PUNTAJES OBTENIDOS NIVEL 3 MODELO DE KERZNER.

Procesos Integrados	24
Cultura	27
Apoyo a la Gestión	27
Formación y Educación	13
Gestión Informal de Proyectos	26
Excelencia conductual	27

TOTAL	139
--------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Kerzner (2001)

- 169-210 Su empresa se compara muy bien con otras empresas que han alcanzado el mejor nivel de excelencia en gestión de proyectos. Su organización está en el camino correcto hacia la excelencia, asumiendo que no lo ha conseguido todavía. Se producirá una mejora continua.
- 147-168 Su empresa va en la dirección correcta, pero aún queda mucho trabajo necesario por hacer. La gestión de proyectos no se percibe totalmente como una profesión. También es posible que su organización simplemente no entienda completamente la gestión de proyectos. El énfasis es probablemente más hacia no ser impulsado por proyectos que a ser impulsado por ellos.
- 80-146 Es probable que la compañía sólo esté hablando sobre la gestión de proyectos. El apoyo es mínimo. La compañía cree que es lo correcto para hacer, pero no ha descubierto los verdaderos beneficios o lo que ellos, los ejecutivos, deberían estar haciendo. La empresa sigue siendo una organización funcional.
- Menos de 79 Tal vez debería cambiar de trabajo o buscar otra profesión. La empresa no entiende de la gestión de proyectos, ni parece que la compañía deseara cambiar. Los gerentes de línea desean mantener su base de poder existente y pueden sentirse amenazados por la administración del proyecto.

Según estas mediciones MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se encuentra en el rango en cual la organización hace muy poco por ejecutar los proyectos con un enfoque estructurado en gestión de proyectos, su enfoque es mucho más funciona que proyectizada.

Nivel 4 *Benchmarking*

En este nivel el *benchmarking* de la gestión de proyectos determina un proceso que busca comparar continuamente las prácticas de gestión de proyectos de la organización con las prácticas de los líderes en cualquier parte del mundo; su objetivo es obtener información que le ayude a mejorar su propia actuación.

La evaluación comparativa es un esfuerzo continuo de análisis y evaluación. Es imposible y poco práctico evaluar todos los aspectos de la gestión de proyectos. Lo mejor es decidir sobre esos pocos puntos críticos y factores de éxito que deben ir bien para que el negocio florezca.

El instrumento establece 25 preguntas midiendo dos perspectivas, la primera si ¿La organización está realizando benchmarking? y, en caso afirmativo, ¿se está haciendo hincapié en la evaluación comparativa cuantitativa o cualitativa?

El benchmarking cuantitativo investiga las mejoras de la metodología y los procesos, y constituyen los siguientes criterios de puntuación:

- Las puntuaciones superiores a 25 son excelentes e implican que la organización está comprometida con el benchmarking cuantitativo.
- Las puntuaciones inferiores a 10 indican una falta de compromiso o que la organización no entiende cómo compararse o con quien compararse.
- Las puntuaciones entre 11 y 24 indican que puede haber algún tipo de evaluación comparativa, pero aún no se ha establecido un equipo de expertos.

El benchmarking cualitativo se centra más en el benchmarking de aplicaciones y en cómo la cultura ejecuta la metodología.

- Las puntuaciones iguales o superiores a 12 son excelentes
- Puntuaciones de menos de 5 indican que no se hace suficiente hincapié en el "lado blando" de la evaluación comparativa.
- Las puntuaciones entre 6 y 11 son marginalmente aceptables.

Las puntuaciones combinadas (es decir, cuantitativas y cualitativas) de 37 o más implican que la organización está realizando un buen *benchmarking*. La información correcta está siendo consideradas y las empresas adecuadas están siendo enfocadas. El equilibrio entre la evaluación comparativa cuantitativa y cualitativa es buena.

En la aplicación del instrumento para MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. los resultados obtenidos se presentan en la tabla 13:

TABLA 12. PUNTAJES OBTENIDOS NIVEL 4 MODELO DE KERZNER.

BENCHMARKING CUANTITATIVO	12
BENCHMARKING CUALITATIVO	8
RESULTADOS COMBINADOS	20

Fuente: Elaboración propia a partir de Kerzner (2001)

Por lo tanto, se infiere que para el *Benchmarking* Cuantitativo MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. están iniciando su etapa de evaluación comparativa y no cuenta con un equipo para este proceso.

Para el caso de *Benchmarking* Cualitativo la organización está un nivel aceptable del proceso de desarrollo de cultura metodológica.

Aunque no existe un equilibrio total entre los dos niveles de Benchmarking, la diferencia no es relevante, lo que supone un buen indicador en la línea de evaluación comparativa.

Nivel 5 Mejora Continua

Este nivel busca que la organización evalúe la información aprendida durante el *benchmarking* e implementa los cambios necesarios para mejorar la gestión del proyecto. Es en este nivel que la empresa se da cuenta de que la excelencia en la gestión de proyectos es un viaje interminable.

El instrumento de análisis establece 16 preguntas basadas en los cambios de mejora continua sólo en los últimos 12 meses, estableciendo los siguientes rangos de medición de la puntuación obtenida:

- Las puntuaciones de 20 o más son indicativas de una organización comprometida con el benchmarking y la mejora continua. Estas empresas son probablemente líderes en su sector. Estas empresas siempre tendrán más conocimientos de gestión de proyectos que sus clientes y sus competidores.
- Las puntuaciones entre 10 y 19 son indicativas de que algunas formas de mejora continua pero los cambios pueden estar ocurriendo lentamente. Es posible que resistencia a algunos de los cambios, lo más probable es que se deba a cambios en el poder y espectro de autoridad.
- Las puntuaciones inferiores a 9 implican una fuerte resistencia al cambio o, simplemente, una falta de apoyo a la gestión para la mejora continua. Esto ocurre con mayor probabilidad en organizaciones de baja tecnología, no impulsadas por proyectos, en las que los proyectos no necesariamente tener una cuenta de pérdidas y ganancias bien definida. Estas organizaciones eventualmente cambian sólo después de la presión de sus clientes o de una erosión de su negocio base.

Para el caso de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., los puntos obtenidos en las respuestas a las preguntas de este nivel fueron de 22 puntos, lo que los ubica como una organización con iniciativa de búsqueda de formas de mejora continua, aunque no de manera proactiva y con algunos focos de resistencia al cambio.

Con los resultados de la valoración del instrumento de medición de madurez de la gerencia de proyectos de cada nivel de (Kerzner, 2001), se determina que la organización se encuentra en un nivel de madurez de conocimiento básico, si bien es cierto que presenta avances en los niveles de metodología propia y mejora continua, estos no son muy significativos y en contraste con los bajos avances de la organización en los niveles de lenguaje común, procesos comunes y benchmarking, se presenta una etapa temprana de desarrollo de estrategias para implementar la gestión de proyectos en la organización MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. Las prácticas actuales de la organización en gestión de proyectos, los procesos y su desempeño determinan que su nivel de evolución está en pleno auge y puede darse progresivamente y de manera efectiva si se integran todos los actores de la organización y se siguen los parámetros que establece la gestión de proyectos.

Como Anexo M se encuentran los resultados de la valoración del modelo de Kerzner, son ocho matrices diferentes para los cinco niveles evaluados anteriormente.

El Anexo N es el modelo de Kerzner en sus cinco niveles.

CAPÍTULO 6 - PROPUESTA DE DISEÑO DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Para MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se plantea una OGP Estratégica, cuya madurez se logre en plazo máximo de dos (2) años, desarrollada en la CULTURA MYV que se basa en estrictos lineamientos éticos y operativos.

Esta OGP estratégica contribuirá activamente con el cumplimiento de las estrategias y planeación de la organización.

6.1. Misión de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

Dar soporte a las Gerencias de las Unidades Estratégicas de Negocio y Supervisar la Gerencia Comercial, con el fin de mejorar el control y desempeño de los proyectos para contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo y desarrollando una cultura fuerte de proyectos.

6.2. Visión de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

Mejorar, en el término de dos años contados a partir del inicio de la implementación de la OGP, sustancialmente el grado de desempeño de los proyectos, estandarizando la totalidad de los procesos de ejecución y control, logrando alto nivel de madurez en los proyectos ejecutados.

6.3. Valores de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

Los valores de la OGP de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. son:

1. Equipos colaborativos altamente efectivos, productivos y autodirigidos.- Promoviendo la activa participación de todos mediante capacidad de análisis y raciocinio, presentando ideas con actitudes positivas y tomando decisiones que mejor convengan a los proyectos y a la organización.
2. Intra Emprendimiento.- Buscando que todos los integrantes de la organización contribuyan con el éxito y crecimiento.
3. Integridad y confianza.- Referido a las personas con valores de la CULTURA MYV con entereza moral, honradez, rectitud en todas sus actuaciones, correspondencia entre lo que se piensa, dice y hace, en esencia personas y organización en la que se puede tener confianza.
4. Compromiso.- El compromiso es con el cliente interno, el cliente externo y los deberes y obligaciones a nuestro cargo.

5. Dedicación.- Trabajo consagrado, esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos trazados en la ejecución de los proyectos y de la organización.

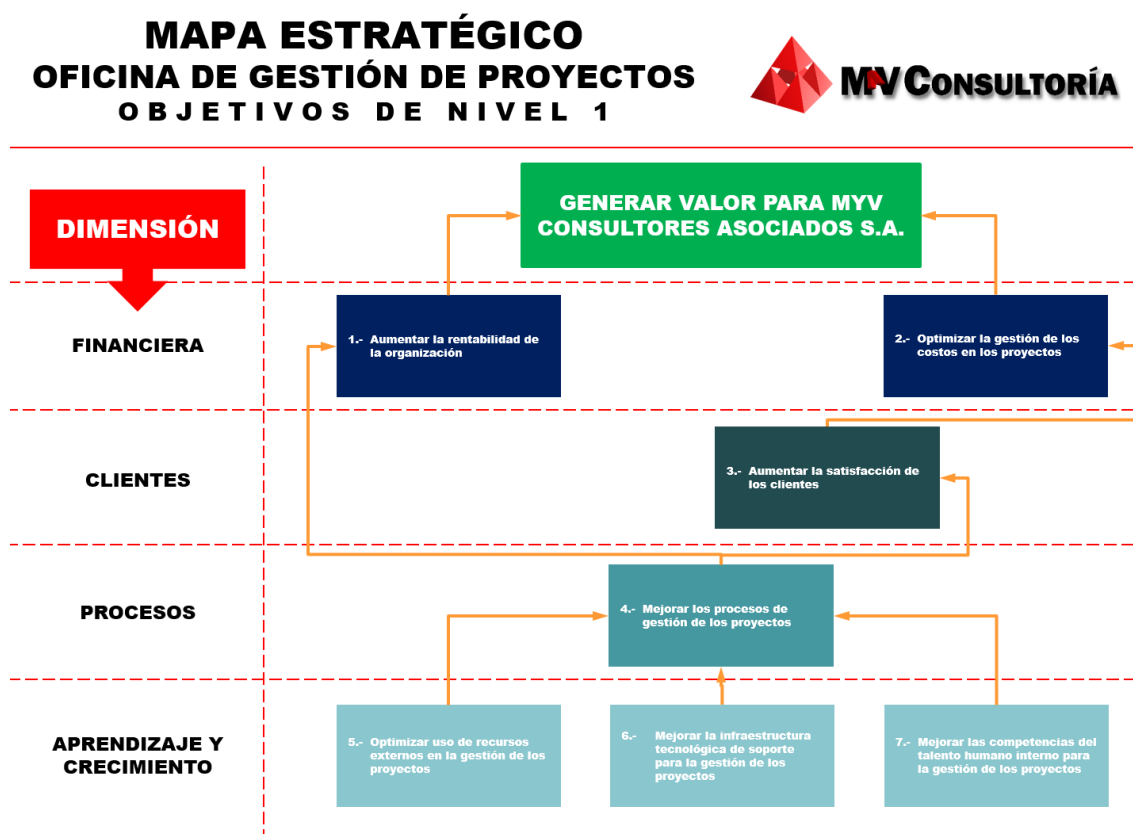
6. Liderazgo.- Tanto a nivel organizacional, como a nivel del mercado, la primera, desde su implementación y pleno desarrollo, la segunda, una vez se alcance la madurez de la Oficina de Gestión de Proyectos.

7. Excelencia.- Calidad en los resultados de los proyectos y cumplimiento de deberes, obligaciones, y objetivos propuestos, tanto a nivel organizacional como a nivel de proyectos, independiente de su tamaño, objeto y valor.

6.4. Objetivos Estratégicos de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

En la figura 36 se presentan los objetivos estratégicos, incluidos en cuatro (4) dimensiones diferentes dentro del mapa estratégico de la OGP en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., que son:

FIGURA 36. MAPA ESTRATÉGICO OGP - MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Dimensión Financiera

1. Aumentar la rentabilidad de la organización
2. Optimizar la gestión de los costos en los proyectos

Dimensión Clientes

3. Aumentar la satisfacción de los clientes

Dimensión Procesos

4. Mejorar los procesos de gestión de los proyectos

Dimensión Aprendizaje y Crecimiento

5. Optimizar uso de recursos externos en la gestión de los proyectos
6. Mejorar la infraestructura tecnológica de soporte para la gestión de los proyectos
7. Mejorar las competencias del talento humano interno para la gestión de los proyectos

Objetivo estratégico general.- GENERAR VALOR PARA MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.

Para el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados, tanto el general como los específicos por dimensiones, se debe desarrollar planes de acción, entre los que se encuentran:

- Terminar de diseñar, desarrollar, implementar y mejorar continuamente la metodología existente en gestión de proyectos; buscando disminuir las fallas en los proyectos debidas a factores internos, lo que conllevará a tener menores costos asociados a solucionarlos.
- Crear estrategias monitoreadas de ciclo de vida de los proyectos promoviendo la gestión de riesgos, cambio, alcance y calidad de los proyectos.
- Gestionar equipos de alto desempeño en gestión de proyectos y con alto nivel de motivación y compromiso, capacitándolos continuamente para la creación de valor y beneficios al personal y a la organización.
- Otros que la Oficina de Gestión de Proyectos considere necesarios para su desarrollo y mejora continua.

6.5. Rol, funciones y responsabilidades de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

6.5.1. Roles

El rol estratégico principal de la OGP es impulsar y desarrollar una gestión efectiva de los proyectos que en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se ejecutan.

6.5.2. Funciones

Las principales funciones de la OGP en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. están definidas en:

1. Desarrollar una metodología estandarizada para el planteamiento, desarrollo, ejecución, liquidación y cierre de los proyectos que se ejecuten en la organización.
2. Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.
3. Apoyar y desarrollar las habilidades individuales del talento humano que participa en la organización.
4. Hacer seguimiento al desarrollo de las métricas de ejecución de proyectos y las suyas propias, planteando e implementando los correctivos necesarios.
5. Definir el trabajo y expectativas del desempeño en cada proyecto y en la organización, en lo correspondiente.
6. Dar apoyo administrativo en las instancias del gobierno organizacional correspondiente y que sea requerido.
7. Dar capacitación a los integrantes de la organización y de los proyectos, señalando los lineamientos sobre la gestión de proyectos y el uso de herramientas adecuadas a su gestión asociada.
8. Desarrollar e implementar las medidas de evaluación requeridas para asegurar el éxito de los proyectos.
9. Implementar y mantener actualizada la matriz de mejores prácticas y lecciones aprendidas en la organización y los proyectos, documentando debidamente los éxitos alcanzados y los fracasos obtenidos.
10. Ser el custodio de la memoria de ejecución de los proyectos ejecutados por la organización, cualquiera que sea su participación, individual, miembro asociativo ejecutor, miembro asociativo no ejecutor; en éste último caso se solicitará al miembro asociativo ejecutor que se implemente la metodología de gestión MYV o una propia que tenga como mínimo el alcance y madurez del obtenido pro MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.
11. Ser el enlace entre los proyectos y la alta dirección de la organización, manteniendo alineadas estrategia, planeación y ejecución.

12. Prestar servicios de gestión de proyectos, tanto interna como externamente.

Las funciones anteriormente definidas son respuesta a las debilidades detectadas en el diagnóstico (Ver Capítulo 5 - Resultados del presente documento).

6.5.3. Responsabilidades

Las principales responsabilidades de la OGP en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. serán:

1. Generar valor para la organización.
2. Propiciar mejoras en indicadores financieros de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., cumpliendo los objetivos estratégicos de nivel 1, planteados en el mapa estratégico de la oficina de gestión de proyectos.
3. Incrementar la satisfacción de los clientes.
4. Liderar procesos de aprendizaje y crecimiento propios de la organización.
5. Definir programas de entrenamiento para la mejora de competencias en gestión de proyectos en personal de planta.
6. Coordinar y planificar los proyectos: La OGP planificará y definirá las estrategias de coordinación para la ejecución de proyectos. Esto incluye la responsabilidad de asignar recursos a cada uno de los equipos de las líneas de proyectos existentes, estableciendo las prioridades y decidiendo cuáles de ellas se ejecutan, cuáles se modifican y cuáles se descartan.
7. Vincular los proyectos con los objetivos del negocio: Al ser un área estratégica, a la OGP le corresponde lograr que todos los proyectos ejecutados y por ejecutarse en MYV CONSULTORES ASOCIADOS SA., cumplan con los objetivos globales del negocio. Asegurarse de que no existan contradicciones ni fisuras de contenido o de forma. Su labor es hacerlos compatibles con el negocio, aun en aquellos que se ejecutan en consorcio o asociación estratégica temporal.
8. Alinear los objetivos de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización: La OGP es la responsable de alinear los objetivos de carácter estratégico que influyen de forma directa en la ejecución de cualquier proyecto, iniciativa o acción corporativa en MYV CONSULTORES ASOCIADOS SA.
9. Apoyar los directores de proyecto en todas las instancias requeridas para asegurar el éxito de los proyectos en lo que se encuentra bajo el manejo de la organización.

10. Aportar conocimiento a la ejecución de los proyectos y generar nuevo conocimiento colectivo a partir de los proyectos existentes y futuros.

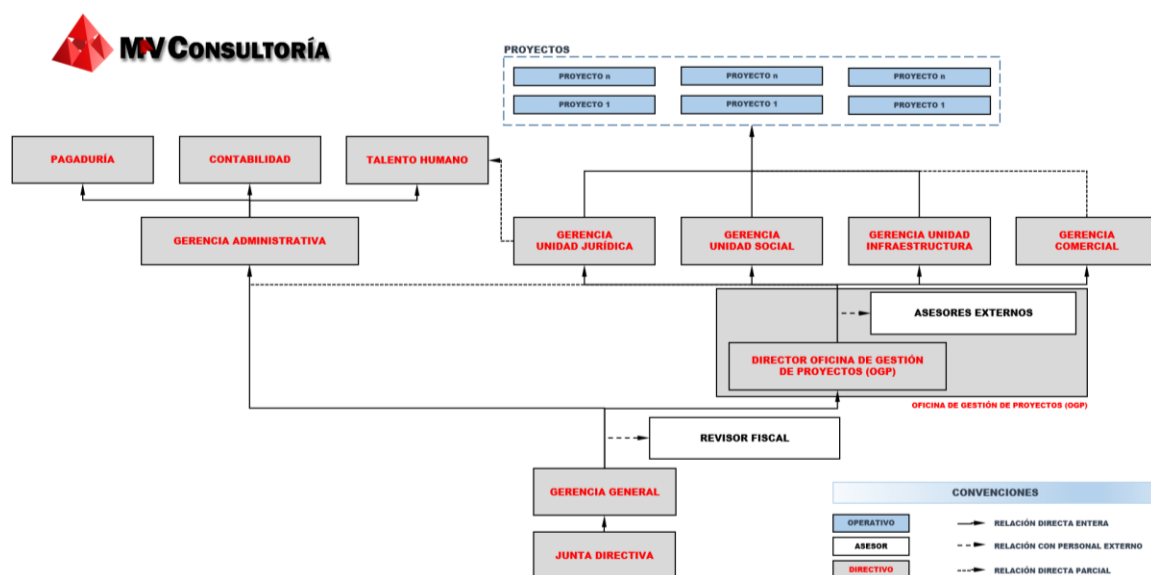
6.6. Organigrama sugerido de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

En la figura 37 se presenta el organigrama sugerido de MYV CONSULTORES ASOCIADO S.A., incluyendo los ajustes requeridos por la inclusión de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

La estructura organizacional propuesta, asegura el cumplimiento de nuestro *core business* proyectizado, bajo la estandarización de ejecución de proyectos.

La propuesta de estructura organizacional incluyendo la OGP mantiene la política de nivel de jerarquización bajo presente en la estructura actual.

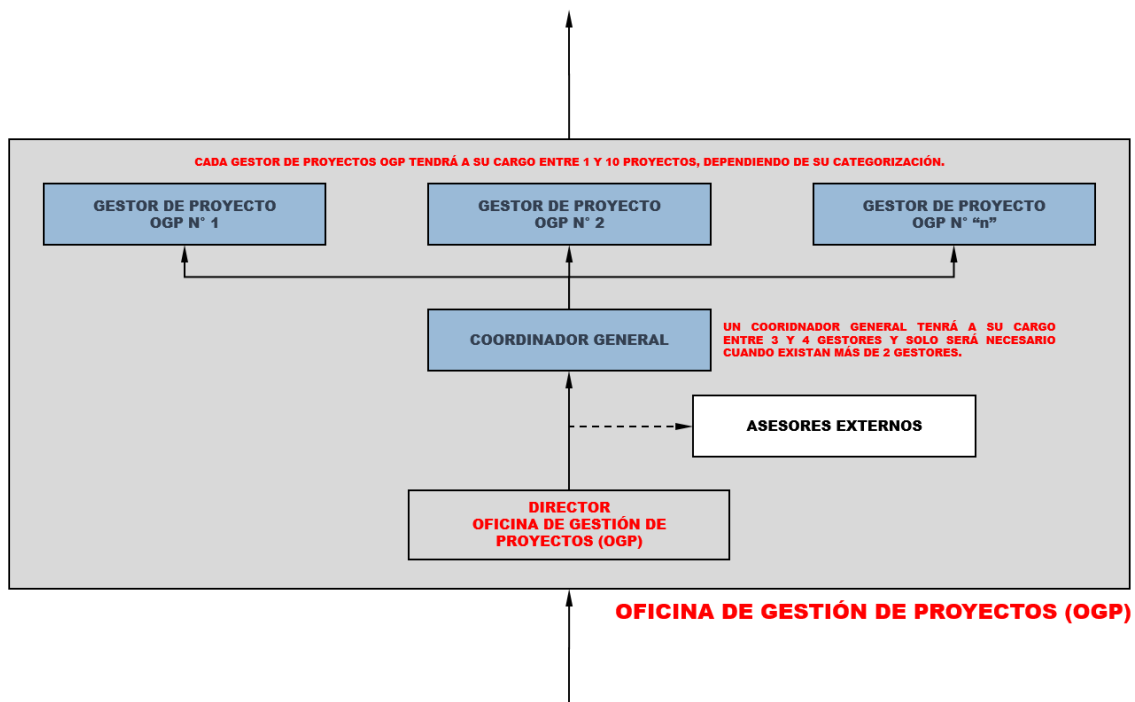
FIGURA 37. ORGANIGRAMA AJUSTADO MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 38 se detalla la estructura particular de la OGP propuesta, es una organización flexible y escalable según los requerimientos y cantidad de proyectos que se encuentren en ejecución.

FIGURA 38. ORGANIGRAMA DETALLADO DE LA OGP.



Fuente: Elaboración Propia

Para la OGP proyectada hay 3 cargos propuestos, así:

1. Director.- Será el encargado de dirigir integralmente la OGP de MYV Consultores Asociados S.A.

PERFIL: Arquitecto o Ingeniero Civil con Maestría en Gerencia de Proyectos, habilidades blandas y amplia experiencia en ejecución y control de proyectos de infraestructura, sociales y jurídicos integrados.

2. Coordinador General.- Este cargo es opcional, dependiendo del volumen de proyectos en ejecución.

El Coordinador General será necesario cuando existan más de dos (2) gestores (coordinadores), mientras esta condición no se cumpla la coordinación general de la OGP será realizada por el Director.

Cada Controller tendrá a su cargo entre 3 y 4 coordinadores.

PERFIL: Arquitecto o Ingeniero Civil con Especialización en Gerencia de Proyectos o Estudios de Maestría en Gerencia de Proyectos, habilidades blandas y amplia experiencia en ejecución y control de proyectos de infraestructura, sociales y jurídicos integrados.

3. Gestor de Proyecto OGP (Coordinador).- El Gestor de Proyecto OGP (Coordinador) tendrá a su cargo entre uno (1) y diez (10) proyectos, dependiendo de su categorización.

PERFIL: Arquitecto o Ingeniero Civil con conocimientos específicos en gestión de proyectos, habilidades blandas y experiencia en ejecución y control de proyectos de infraestructura, sociales y jurídicos integrados.

Las funciones y responsabilidades de los integrantes de la OGP se desarrollarán en el numeral 6.7 siguiente.

6.7. Roles, funciones y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

6.7.1. Director

Rol del Director: planear y gestionar los proyectos asignados mediante un grupo interdisciplinario especializados en las diferentes áreas involucradas en el planteamiento, desarrollo, ejecución y liquidación y cierre de los proyectos.

Funciones del Director: A continuación, las principales funciones:

- Coordinar que la planificación y ejecución de proyectos se estén realizando bajo las políticas y procesos definidos por MYV.
- Gestionar por medio del grupo de apoyo que todos los proyectos realizados por MYV cuente con el suficiente recurso humano y tecnológico para su desarrollo.
- Gestionar medidas de eficacia de los procesos de registro de cambios y configuraciones en los diferentes componentes de infraestructura de los proyectos en MYV.
- Demás requeridas en la ejecución de su cargo.

Responsabilidades del Director: A continuación, las principales responsabilidades:

- Definir, gestionar y coordinar adecuadamente la estructuración y ejecución de proyectos al igual que la definición de políticas para la correcta gestión de los procesos de control de cambios, configuraciones y liberaciones de todos los elementos involucrados en los proyectos desarrollados y ejecutados por MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.
- Presentar informes requeridos ante la alta dirección de la organización, representando la OGP en las instancias que sea necesario.
- Dar cumplimiento a los lineamientos asignados a la OGP.
- Dar soporte a los directores de proyecto y a su equipo próximo de trabajo.

- Solicitar informes de gestión de cada proyecto y de su equipo de trabajo.

6.7.2. Coordinador General

Rol del Coordinador General: Planificar, coordinar, y dar seguimiento a todas las acciones definidas en el proyecto, de acuerdo a los lineamientos de la dirección de la OGP, apegado a los procedimientos y las normas diseñadas para la ejecución de proyectos. Articulando con la dirección de la OGP, con los gestores de proyecto existentes, así como con los entes, internos o externos, asociados para la ejecución de proyectos.

Funciones del Coordinador General: A continuación, las principales funciones:

- Asegurar la estrategia de implementación del proyecto, garantizando el cumplimiento de las acciones para el logro de los objetivos definidos en el mismo.
- Coordinar la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del plan operativo del proyecto en coordinación con las diferentes áreas de trabajo de MYV Consultores Asociados SA. y de las instituciones involucradas en su Co-Ejecución y con previa revisión y autorización de la dirección de la OGP a fin de contribuir a la obtención de metas y objetivos propuestos a nivel del proyecto.
- Coordinar, todas las acciones que se definan el plan operativo comprendido en los componentes del Proyecto; garantizando el fortalecimiento de capacidades a todos los involucrados bajo la supervisión de los gestores de proyectos. Todo esto en coordinación con la dirección de la OGP, áreas de la organización con las que interactúe y la institución co-ejecutora para los casos en los que se presente asociaciones temporales.
- Demás requeridas en la ejecución de su cargo.

Responsabilidades del Coordinador General: A continuación, las principales responsabilidades:

- Garantizar la coordinación, dirección, supervisión y evaluación en la ejecución del proyecto a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos de MYV Consultores Asociados SA. en todos los proyectos.
- Garantizar la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo del proyecto, así como la emisión oportuna de los informes de gestión correspondientes.

6.7.3. Gestor de proyectos OGP

Rol del Gestor de Proyectos OGP (Coordinador): Planear y ejecutar los proyectos, evaluando, reportando, controlando y gestionando la adquisición de equipos y servicios, además de todo lo necesario para llevar a cabo el desarrollo y la supervisión de los equipos de proyectos.

Funciones del Gestor de Proyectos OGP (Coordinador): A continuación, las principales funciones:

- Administración y dirección de proyectos.
- Coordinación de equipos de trabajo, compuestos por profesionales tanto externos como internos, de distintas áreas de competencia.
- Llevar relación de día a día con contrapartes representantes de los clientes en los proyectos.
- Llevar control de plan de trabajo, Gantt y control financiero de los proyectos, de acuerdo a directrices de la OGP, y en paralelo siguiendo exigencias de control de mandantes externos de los proyectos, para los casos de asociaciones temporales.
- Preparación de resúmenes, reportes, informes y presentaciones de avance, tanto para uso interno como externo.
- Demás requeridas en la ejecución de su cargo.

Responsabilidades del Gestor de Proyectos OGP (Coordinador): A continuación, las principales responsabilidades:

- Coordinación de equipos de trabajo.
- Control presupuestario de proyectos.
- Ejecutar acciones de corrección y ajuste de avances en caso de desviaciones presupuestarias y/o en avance de plan de trabajo de proyectos.
- Control de avance de proyectos según plan de trabajo y compromisos / hitos definidos con clientes.
- Preparación de informes, reportes y presentaciones de avance de proyecto.
- Entrega de información de proyectos a instancias de control de gestión interno y externo.

CAPÍTULO 7 - PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

7.1. Alcance del Proyecto.

Implementar la Oficina de Gestión de Proyectos en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. El Plan de implementación consta de 4 etapas:

7.1.1. Etapa 1 - Presentación, aprobación y socialización del plan de implementación

En esta etapa se realizarán las siguientes actividades:

- a) Presentar la propuesta a la Junta Directiva y a la Gerencia General de la compañía.
- b) Realizar ajustes y correcciones a la propuesta, de acuerdo a las observaciones obtenidas en la revisión realizada por la Junta Directiva y la Gerencia General de la compañía.
- c) Validación de ajustes y correcciones y aprobación por parte de la Junta Directiva y la Gerencia General de la compañía.
- d) Socializar con todas las áreas de la compañía el plan de implementación.
- e) Asignar los recursos requeridos para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- f) Empoderar al personal asignado para la labor de implementación y mejora de la Oficina de Gestión de Proyectos.

7.1.2. Etapa 2 - Creación de la Oficina de Gestión de Proyectos

En esta etapa se realizarán las siguientes actividades:

- a) Establecer el plan de gestión del cambio que garantice la integración, aceptación, consolidación y permanencia de la Oficina de Gestión de Proyectos en la compañía.
- b) Determinar las capacidades y herramientas existentes en la organización.
- c) Establecer los planes de sensibilización y capacitación, para fortalecer las competencias y el conocimiento del propósito de la Oficina de Gestión de Proyectos, en los miembros del equipo que la conformarán.
- d) Presentar el modelo de Oficina de Gestión de Proyectos a la Junta Directiva y a la Gerencia General de la compañía para su validación y aprobación.

7.1.3. Etapa 3 - Operación de la Oficina de Gestión de Proyectos

Consiste en la puesta en marcha de la Oficina de Gestión de Proyectos.

En esta etapa se realizarán las siguientes actividades:

- a) Conformar el equipo de trabajo de la Oficina de Gestión de Proyectos, por medio del área de gestión del talento humano (Convocatoria y selección del talento humano).
- b) Elaborar y verificar los procesos, herramientas y técnicas del marco de referencia de gestión de proyectos apropiado para la compañía.
- c) Presentar procesos, herramientas y marco de referencia de gestión de proyectos a quién corresponda para su aprobación
- d) Ejecutar los planes de sensibilización y capacitación del equipo de trabajo de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- e) Ejecutar el plan de gestión del cambio con las demás áreas de la organización implicadas
- f) Crear el manual de procedimientos y formatos de gestión de proyectos e integrarlos en el sistema de gestión integral de la compañía, para su formalización.
- g) Evaluar permanentemente el nivel de implementación y cumplimiento de los procesos implementados.
- h) Desarrollar el plan de lecciones aprendidas, registrando las que se vayan presentando e implementando las soluciones encontradas, buscando siempre mejores resultados.
- i) Evaluar, seleccionar e implementar las herramientas de software, requeridas para la gestión de los proyectos en la organización.
- j) Realizar seguimiento al uso de las prácticas de Gestión de Proyectos, en los proyectos que se estén ejecutando.

7.1.4. Etapa 4 - Seguimiento y control a la operación de la Oficina de Gestión de Proyectos

En esta etapa estará orientada a medir la efectividad de la oficina y las acciones de mejora. Se realizarán las siguientes actividades:

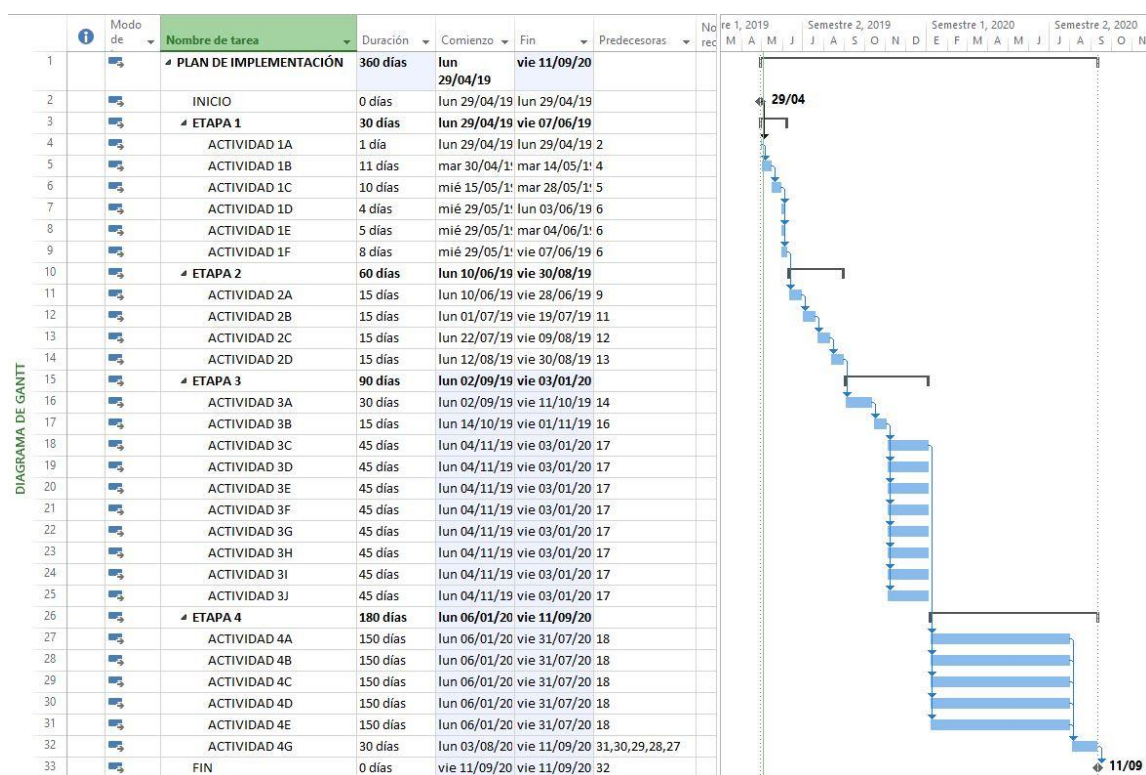
- a) Realizar seguimiento a las prácticas de gestión del Portafolio por parte de la Oficina de Gestión de Proyectos y proveer el soporte requerido por los *stakeholders*.
- b) Evaluar la efectividad de los proyectos y los indicadores de las métricas de calidad.
- c) Evaluar la cultura organizacional.
- d) Evaluar la efectividad del plan de Gestión del Cambio
- e) Medir la madurez de las prácticas de gestión de proyectos

f) Definir y ejecutar acciones de mejora.

7.2. Cronograma.

El proyecto tendrá una duración total de 12 meses. La Etapa 1 tendrá una duración de 1 mes, la Etapa 2 tendrá una duración de 2 meses, la Etapa 3 tendrá una duración de 3 meses y la etapa 4 una duración de 6 meses. Etapas 3 y 4 empiezan a formar parte de la operación de la compañía. En la siguiente figura se ilustra el diagrama de Gantt donde se relacionan la duración y dependencia de cada una de las actividades de las etapas:

FIGURA 39. DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.



Fuente: Elaboración Propia en MS Project 2016.

7.3. Factores críticos de éxito.

A continuación, se presentan los factores definidos como críticos de éxito para la implementación efectiva de la oficina de gestión de proyectos:

- El total y permanente compromiso de la alta dirección de la organización.
- Adecuada selección del personal que integrará la oficina de gestión de proyectos.
- Compromiso de colaboración a todos los niveles de la organización con la implementación y mejora continua de la oficina de gestión de proyectos.

d) Alto nivel de seguimiento a la implementación y desarrollo de la oficina de gestión de proyectos para tomar decisiones tempranas cuando sea necesario.

e) Mantener la alineación de la planeación de la oficina de gestión de proyectos con la estrategia organizacional.

7.4. Métricas de Calidad (Indicadores de éxito).

Para la oficina de proyectos se definieron dos grupos de indicadores, el primer grupo son aquellos que tienen base medición de acuerdo al diagnóstico realizado por el grupo de investigación, el segundo grupo se compone de aquellos que no tienen base y sus metas deberán ser definidas por la oficina de proyectos en su primera fase. Cada grupo tiene indicadores estratégicos, tácticos y operativos. Como se evidencia con un énfasis particular en los Estratégicos, esto debido al rol que desempeñará la misma en la organización. Los siete indicadores se medirán y tendrá como meta una mejora con relación a la línea de tiempo antes de la implementación de la oficina de proyectos.

TABLA 14. INDICADORES OFICINA DE PROYECTOS.

ÁREAS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	MEDICIÓN	BASE	META
Estratégico	Personas	Optimización del número de personas asignados a la ejecución de proyectos.	1-((No. Personas Actuales-No. Personas propuesta PMO)/No. Personas Actuales)	Por definir por la PMO	Optimización del 5%
	Efectividad y cultura de los proyectos	Medición de la organización de acuerdo a los resultados obtenidos después de la PMO.	Variación porcentual de acuerdo a resultados de encuesta de efectividad y cultura ejecutada previamente.	Cultura: 7.17. Efectividad: 8.31	Incremento en la calificación a 8 puntos en cultura y 9 en efectividad.
	Ejecución bajo prácticas de gestión de proyectos.	Validar proyectos que cumplan con la guía de ejecución definida por la organización.	Número de proyectos que cumplen al 100% el check list/ Número total de proyectos ejecutados.	Por definir por la PMO	Cumplimiento de mínimo 95%
	Nivel de servicio	Medición del valor ganado de cada proyecto y satisfacción del cliente.	-Medición valor ganado. -Satisfacción del cliente: medición sobre encuesta de servicio.	Por definir por la PMO	Nivel de servicio del 97%
	Rentabilidad esperada por la organización (Stakeholders)	Disminución del costo operativo incrementando la rentabilidad	(Rentabilidad después de PMO/Rentabilidad actual)-1	De acuerdo a cierre financiero año anterior.	Incremento en 2% el margen bruto.
Táctico	Alcance de los proyectos	Cumplimiento de los requerimientos de los clientes.	- Desviación no solicitada por clientes contra entregable final, número de ajustes solicitados por proyecto antes y después de PMO.	Por definir por la PMO	Número de desviaciones: Cero
Operativo	Cumplimiento de los indicadores del proyectos	Cumplimiento de los entregables de cada proyecto en referencia al alcance, tiempo, costo y calidad.	- Desviación de cada ítem mencionado contra la línea base.	Por definir por la PMO	Por definir por la PMO

Fuente: Elaboración propia

Se planea lograr la madurez de la Oficina de Gestión de Proyectos en plazo máximo de dos (2) años contados a partir del inicio de su implementación,

7.5. Matriz de riesgos.

La matriz de riesgos para la implementación de la oficina de proyectos se realizó siguiendo la metodología de identificación y análisis cualitativo de riesgos propuesta en el PMBOK (Project Management Institute, 2017). La matriz se compone de 16 riesgos distribuidos porcentualmente así, Alto: 18.75%, Moderado: 43.75% y Bajo: 37.50%. El detalle de la matriz de riesgos con los planes de acción puede ser consultada en el Anexo O.

7.6. Presupuesto

De acuerdo a las fases definidas en el alcance del proyecto se definió el siguiente presupuesto:

TABLA 15. PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN PMO.

PRESUPUESTO														
ÁREA:		OFICINA DE PROYECTOS												
CONCEPTO:		Implementación Oficina de proyectos.												
ETAPA	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
1	A	\$ 0,5												\$ 0,5
	B	\$ 0,5												\$ 0,5
	C	\$ 0,5												\$ 0,5
	D	\$ 0,5												\$ 0,5
	E	\$ 0,5												\$ 0,5
	F	\$ -												\$ -
2	A		\$ 1,0											\$ 1,0
	B		\$ 0,5											\$ 0,5
	C		\$ 0,5											\$ 0,5
	D			\$ 0,5										\$ 0,5
3	A				\$ 3,0	\$ 3,0								\$ 6,0
	B					\$ 3,0								\$ 3,0
	C					\$ 0,5								\$ 0,5
	D					\$ 1,0	\$ 1,0							\$ 2,0
	E					\$ 1,0	\$ 1,0							\$ 2,0
	F					\$ 1,0	\$ 1,0							\$ 2,0
	G					\$ 2,0	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 5,5
	H					\$ 1,0	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 4,5
	I					\$ 3,0	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 6,5
	J					\$ 5,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 4,0	\$ 33,0
4	A							\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 3,0
	B							\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 3,0
	C							\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 3,0
	D							\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 3,0
	E							\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 0,5	\$ 3,0
	F												\$ 3,0	\$ 3,0
TOTAL		\$ 2,5	\$ 2,0	\$ 0,5	\$ 3,0	\$ 20,5	\$ 8,5	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 11,0	\$ 88,0

****Cifras en millones de COP**

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto estimado es de \$88 millones COP, el cual tiene dos fechas relevantes el mes 5 y 12, también la actividad con mayor participación en el presupuesto es la 3J expuesta en el numeral 7.1.3 asociada a la puesta en marcha de la oficina de proyectos y seguimiento al uso de las prácticas de Gestión de Proyectos.

CONCLUSIONES

Respondiendo a la primera pregunta de investigación relacionada con la identificación del nivel de madurez en gestión de proyectos y dando alcance a uno de los objetivos específicos el cual busca dar un diagnóstico del estado actual de la empresa en materia de gestión de proyecto, se aplicó la herramienta de madurez propuesta por Kerzner (2001) y se pudo concluir que la empresa MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. a pesar de ser una empresa proyectizada; se encuentra en el nivel inferior del modelo de madurez denominado como “conocimiento básico” en donde se apropian y reconoce la importancia de tener una buena comprensión sobre los conocimientos, lenguaje y terminología asociada al ámbito de gestión de proyectos. Si bien dentro del análisis del nivel de madurez realizado a MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. se identifican avances en aspectos como metodología propia y mejora continua; se evidencian importantes brechas y oportunidades de mejora en los niveles de lenguaje común, procesos comunes y benchmarking.

Respondiendo a la segunda pregunta de investigación la cual busca identificar y definir los factores que favorecen o dificultan la gestión de proyectos en la empresa, como resultado de la aplicación de los diferentes elementos de recolección de información, se identificó que a pesar que MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. centra su modelo de trabajo en la gestión de proyectos, la alta gerencia de la compañía concuerda en que no se tiene una definición formal del portafolio de proyectos, así como de un responsable formal y claramente definido que asuma el rol de administrador de los proyectos en curso y en etapa de formulación; este rol en muchas ocasiones es asumido por el gerente de la unidad de infraestructura. Dentro de las dimensiones de cultura organizacional propuestas por Ariza (2017b) las cuales fueron abordadas y evaluadas durante la investigación; se encontró que MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. presenta los mayores puntajes en adaptación para la solución de problemas (8,02), valoración del conocimiento asociado a proyectos (7,75) y alineación estratégica de proyectos (7,63); estas tres (3) dimensiones deben ser consideradas por la organización como los principales habilitadores para promover las condiciones necesarias para incrementar el nivel de madurez de la organización de cara a la gestión

de proyectos. Por otro lado; tres aspectos claves que debe fortalecer la organización para mejorar y evolucionar su modelo de gestión de proyectos son la adopción de prácticas de gestión de proyectos (6,06), cohesión entre los stakeholders (6,48) y el empoderamiento de los equipos de la organización asignados a las diferentes iniciativas (6,80). En cuanto a la medición de la efectividad de los proyectos en la organización y el respectivo análisis de las tres (3) dimensiones propuestas por Ariza (2017c); se obtuvo una valoración superior a 8 en todas estas, concluyendo que, a pesar de no tener un modelo de madurez alto en gestión de proyectos, la filosofía y pilares de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. están orientados por un lado al cumplimiento de expectativas y compromisos de las diferentes iniciativas; y por otro, a la satisfacción del equipo de proyecto. Sin embargo, se pudo haber presentado un sesgo inherente al deseo de obtener aprobación social por parte de los encuestados que realizaron la valoración, Podsakoff et al., (2003). Se trató de evitar este sesgo, indicándole a las personas que la información que entregaban era confidencial y que solo se harían públicos los resultados estadísticos. Adicional a esto se identificó que, a pesar de tener ausencia de prácticas formales de gestión de portafolio en la empresa, los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos de la compañía y por lo general los resultados de los diferentes proyectos aportan valor al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Lo mencionado anteriormente, da respuesta al segundo objetivo específico de la investigación el cual tenía por fin la identificación de problemas, obstáculos y factores de éxito para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la empresa.

Como parte de la respuesta al tercer objetivo específico, que buscaba identificar factores externos relacionados con la gestión de proyectos presentes en la industria en donde se desempeña la empresa, a partir de la aplicación de entrevistas, encuestas y aplicación de las demás herramientas de recolección de información; se identificó que uno de los factores que dificultan la gestión de proyectos en el sector de la construcción y consultoría en el cual se desempeña MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A; es que de manera reiterada, el rol de encargado de proyectos de manera parcial o informal recae principalmente sobre los equipos a cargo de la ejecución de las obras dando prioridad a la ejecución e implementación de la iniciativa; sin hacer énfasis profundo en la aplicación exhaustiva de buenas prácticas de gestión de proyectos.

Con relación a la tercera pregunta de investigación que buscaba responder la forma en la que se pueda centralizar la administración de proyectos en la empresa; partiendo de los hallazgos encontrados durante la investigación, el nivel de madurez de MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. y sus necesidades y expectativas a corto, mediano y largo plazo; se propone la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos de carácter estratégico de acuerdo a lo definido por Kerzner (2015), la cual trabajará en torno a la conexión y fortalecimiento del vínculo entre la estrategia de la organización y la correcta gestión del portafolio de la misma. Dentro de las características de la Oficina de Gestión de Proyectos propuesta, lo que corresponde al cuarto de los objetivos específicos del presente trabajo, se plantea que esté ubicada en el organigrama de la compañía entre la Gerencia general de la cual dependerá y reportará directamente; y de las tres (3) Unidades de Negocio con el fin de dar soporte, mejorar el control y el desempeño de los diferentes proyectos buscando el cumplimiento y aporte a los compromisos y objetivos estratégicos de la empresa a través del fortalecimiento de la cultura y prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios.

Respondiendo a la cuarta y última pregunta de investigación, relacionada con la manera en la que se puede implementar la centralización de proyectos; se espera que un plazo de máximo dos (2) años, se logre estandarizar y potenciar los procesos de planeación, ejecución y control de sus proyectos e iniciativas; adicional y pensando en aumentar su nivel de madurez en gestión de proyectos (Kerzner, 2001), tendrá como objetivo llevar a MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. del nivel 1 - lenguaje común a estar trabajando y fortalecer habilidades en el nivel 3 – metodología propia. Se propone que el tiempo de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos tenga una duración inicial de 12 meses y que se desarrolle en 4 etapas o fases buscando una óptima transición entre el diseño y aprobación, la implementación y puesta en producción de la misma; con esto se da alcance al último de los objetivos específicos planteados el cual corresponde a la elaboración y presentación del plan de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos.

Como recomendaciones para el desarrollo de trabajos de aplicación empresarial como el realizado en MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A., es de gran importancia vincular durante el proceso de recolección de información a varios niveles de la organización, esto permitirá poder contrastar diferentes puntos de vista y posiciones de temas y problemas en común. Adicional a lo anterior, para lograr una aplicación profunda y efectiva de las soluciones propuestas para la organización en donde se desarrolle el trabajo de aplicación empresarial, es necesario conocer y entender las diferentes posiciones y expectativas de la alta gerencia de la empresa; ya que es indispensable que todas las soluciones y planes a desarrollar, estén alineados con las necesidades y objetivos estratégicos; de igual manera, el contar con la aprobación y participación activa de la alta gerencia facilitará la asignación de recursos, resolución de problemas y disponibilización de información requerida. A nivel de sistemas, el utilizar herramientas de análisis estadístico durante la etapa de revisión de resultados, facilitará el correcto entendimiento e interpretación de la data e información recolectada a través de los diferentes instrumentos aplicados durante el desarrollo del trabajo de aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APM. (2018). *Association for Project Management*. Retrieved from <https://www.apm.org.uk/>
- Ariza. (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. Bogotá, Colombia.
- Ariza, D. (2017). *Construcción de un Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito*. Bogotá.
- Ariza, D. (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, Colombia.
- Ariza, D. A. (2017, 12). Efectividad de la gestión de los proyectos: Una perspectiva Constructivista. *Obras y Proyectos* , 22, 75-85. Retrieved from Efectividad de la gestion de proyectos: una perspectiva constructivista.: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-28132017000200075
- Ariza, D. A. (2017c). *Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructiva. Obras y Proyectos*, 22, 75-85, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>.
- Aubry, M., Richer, M.-C., Tremblay, M. L., & Cyr, G. (2011). *Pluralism in PMO Performance: The case of a PMO Dedicated to a Major Organizational Transformation*. Quebec at Montreal,,: Project Management Journal.
- Bove, A. E. (2012). *Gestión de Proyectos la metodoligía de los 12 pasos*. Milan: Hoepli.
- Casey, W., & Peck, W. (2001, Febrero). www.pmi.org. Retrieved from www.pmi.org: <http://www.pmi.org/learning/choosing-right-project-management-office-setup-3496>
- Cerezuela, C. O. (2017). *Gestión de Proyectos Paso a Paso*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cranfield University. (2008). *Project management office*. Retrieved from <https://www.cranfield.ac.uk/som>: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/ICPM/PMO4web.pdf>

- Crawford, J. K. (2006). *Optimizing Human Capital with a Strategic Project Office*. Retrieved from Google Books:
<https://books.google.com.co/books?id=zvVL8UsTbycC&printsec=frontcover&dq=Optimizing+Human+Capital+with+Strategic+Project+Office&hl=es&sa=X&ei=HvbmVJueK6zgsASJ9oGADw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Optimizing%20Human%20Capital%20with%20Strategic%20Project%20Of>
- Definición a. (n.d.). *Definición a*. Retrieved from <https://definiciona.com/proyecto/>.
- Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture To the Bottom Line . *Organizational Dynamics*, 13(2): 4-22.
- Gallagher, B. P. (2002). *Interpreting Capability Maturity Model Integration (CMMI) for Operational Organizations*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- González Esteban, E. (2017). La teoría de los Stakeholders - Un puente para el desarrollo de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas, Vol II, 17*, 205-224.
- Hair, J. B. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hernández, R. F. (2017). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hill, G. M. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook*. Boca Raton, FL 33487-2742: Auerbach Publications - Taylor & Francis Group.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A quest for understanding*. Pensilvania: PMI Publications.
- <https://conceptodefinicion.de>. (n.d.). *Concepto Definición de*.
- IPMA. (2016). *INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION*. Retrieved from <https://www.ipma.world/>
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons. Retrieved from <http://alredsa.blogspot.com/2016/02/madurez-organizacional-en-gestion-de.html>
- Kerzner, H. (2005). *Using the project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. Retrieved from Google Books:

<https://books.google.com.co/books?id=0B8xQLqSYv4C&pg=PT10&dq=Using+the+project+Management+Maturity+Model:+Strategic+Planning+for+Project+Management+2005&hl=es&sa=X&ei=v-b-VKXbLOrnsASov4GwAQ&ved=0CCMQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

Kerzner, H. (2015). *Project Management 2.0*. Nueva Jersey: Wiley & Sons.

Kwak , Y., & Ibbs, C. (2005). *George Washington University*. Retrieved from ACAD/WWW HomePages: https://home.gwu.edu/~kwak/Berkeley_Model.pdf

Lewis -Bech, M. B. (2003). *The Sage Encyclopedia of Social Sciences Research Methods*. United States Of America: Sage Publications.

Man, T. J. (2007). *A framework for the comparison of Maturity Models fo**Recuperado de Thesis_Tjman_2007.pdf*. Retrieved from http://www.ipma.nl/wiki/sites/pmwiki.nl/files/Thesis_Tjman_2007.pdf

Manco Hernández, J. M. (septiembre 5 de 2018). *Comunicación personal*.

MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A. (n.d.). Retrieved from www.myvconsultoria.com.

PARADIGMA SOCIEDAD DE SOLUCIONES. (2018). *PARADIGMA*. Retrieved from <http://www.paradigma.com/PCA/la-efectividad-de-los-proyectos-en-las-organizaciones/>

Podsakoff, P., MacKensey, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common Method BIases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 879-903.

Prince2. (2017). Retrieved from Prince2: <https://www.prince2.com/uk>

Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc. Retrieved from PMI: <https://www.pmi.org/learning/library/grow-up-already-opm3-primer-8108>

Project Management Institute. (2017). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge SIXTH EDITION*. Pensilvania.

Project Management Institute. (2017). *The Stadard For Portfolio Management, 4rd Ed*. Pensilvania.

- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultorías en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona, España: Icaria SA.
- Real Academia Española. (n.d.). *Real Academia Española*. Retrieved from <http://www.rae.es/>
- Rodríguez, A. G. (n.d.). *Recursos en Project Management*. Retrieved from <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/definicion-del-alcance-del-proyecto/>
- Salas, A. R. (2016, 02 12). *alredsa.blogspot.com*. Retrieved from <http://alredsa.blogspot.com/2016/02/madurez-organizacional-en-gestion-de.html>
- Schein, E. (1986). *Cultura organizacional y liderazgo*.
- Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Vargas, R. V. (2014). Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en una organización del sector público. *Revista Internacional de Gestión y Marketing*, 12.
- wolfproject.es. (n.d.). *Wolf Project*. Retrieved from <https://wolfproject.es/los-tres-7-de-prince2/>.

**Anexo A. ENTREVISTA PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE
PROYECTOS**

ENTREVISTA 1

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: Manuel Guillermo Pita Rivera

Fecha de la entrevista: Septiembre 10 de 2018

Nombre de la Organización:

- A. Tipo de organización: 1. Privado (☒) 2. Público (☐)
 B. Sector económico al que pertenece: Construcción
 C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI (☐) 2. NO (☒)
 D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (☒) **Proyectizada**, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: Mauricio Manco

- A. Cargo actual: Gerente de Infraestructura
 B. Años de trabajo en la organización: 10
 C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Responsable a cargo de la gerencia de los proyectos de infraestructura

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

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

La empresa cuenta con 3 líneas de negocio pero solo la LN de Infraestructura cuenta con proyectos e iniciativas; a pesar de esto, no se aplica el concepto de portafolio ni dentro de la LN ni en la empresa

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

No se registra info del portafolio.

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

No se cuenta con un área encargada a nivel de portafolio. Existe una figura dentro de la línea de negocio de Infraestructura (Gerente de la unidad de Infraestructura) que se encarga de realizar seguimiento a los proyectos

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?

Al inicio de los proyectos se realiza una identificación de riesgos basandose en el impacto y probabilidad de ocurrencia; estos quedan registrados en el contrato con cada Cliente pero no quedan incluidos en alguna matriz de riesgos del proyecto.

Durante el proyecto en caso de identificar algún riesgo, no pasan por el mismo proceso de evaluación del inicio y se gestionan de una manera informal; de la misma manera, no quedan resgitrados en ninguna matriz de riesgos y se muestran en el reporte de estado.

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?

La conciencia sobre el riesgo existe dentro de la empresa; pero la gestión del riesgo en cada proyecto no es la adecuada. Fuera de la categorización inicial de los riesgos (que se pueden ver en los contratos) no se tiene evidencia adicional del compromiso de la empresa con la gestión de riesgos.

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

No se realiza determinación de riesgos al portafolio. Adicional a lo anterior, no se realiza planeación estrategica.

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

La decisión de presentarse o no a una licitación bien sea en sector privado o público está a cargo del equipo comercial. Las Lineas de Negocio son las encargadas de validar el alcance de la licitación y los requerimientos y son estas las que desde su perspectiva pueden indicar si es viable o no participar.

95% de proyectos en el sector público

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

Para el caso de los proyectos en el sector público (95%), no es posible cancelar el proyecto; si algo no llega a estar bien o puede afectar el desarrollo del proyecto la empresa lo asume generando perdidas o afectaciones.

Para las iniciativas del sector privado no se ha presentado esta situación y en caso de llegar a que se presentara se validaría/negociaría con el Cliente.

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

Como no cuentan con portafolio, no hay quién lo haga. A nivel de proyectos, el equipo comercial es el encargado de formalizar e incluir nuevas iniciativas.

El cambio de estado de los proyectos en ejecución la lidera cada gerente de proyecto con visto bueno del Cliente; y cada Gerente de la Unidad de Negocio es el responsable de avalar o no internamente el cierre de estos.

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

NA. No 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?

A nivel de portafolio, no aplica.

A nivel de proyectos, la empresa cuenta con unas definiciones estandar que se vuelven contractuales con cada Cliente (tiempo y calidad)

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. El director de cada proyecto se encarga de difundir los beneficios del proyecto y/o venderlo a la organización.

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

En muchos casos, en las licitaciones se indica el personal requerido y la empresa los complementa con los recursos que considere.

La búsqueda del personal no se realiza a través de un área de R&S, se realiza un proceso de referidos - conocidos que puedan prestar el servicio o cubrir la necesidad; en caso de no encontrar los recursos, se acude a portales o bolsa de empleos.

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 cuenta con un modelo / metodología / sistema que permita conocer su disponibilidad, asignaciones o carga dentro de las iniciativas del proyecto. El Gerente de cada proyecto de una manera informal es el encargado de validar si alguien está disponible o no.

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

Se busca que principalmente las personas asignadas a los proyectos tengan dedicación exclusiva; pero también se presenta el apoyo de recursos entre proyectos.

El personal que hace parte de las tareas administrativas de la empresa, en caso tal que sea asignado a un proyecto, debe apoyar tanto al proyecto como cumplir con sus asignaciones del día a día.

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

No hay una centralización de la información de los proyectos. La actualización de cada proyecto esta a cargo del gerente del proyecto y lo revisa el gerente de la línea de negocio.

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

No se cuenta con un comité de proyectos; el seguimiento lo realiza cada gerente del proyecto con su gerente de unidad.

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

A nivel interno, si hay libertad para esto; sin embargo, de cara al Cliente es un poco más restringido el tema.

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?

Dentro de los equipos de cada proyecto, es normal que todos conozcan el estado del proyecto y sus resultados. Entre equipos de diferentes proyectos, no es comun que se sepa el estado de una iniciativa diferente a la que estoy trabajando.

El encargado de compartir la información al nivel ejecutivo es el gerente de linea de negocio.

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?

Los resultados de los proyectos no están asociados a los objetivos estrategicos. No hay alguien que se encargue de velar por que cada proyecto aporte a los objetivos estrategicos.

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

No se definen beneficios de los proyectos ni se registran. Palabras mas palabras menos, para la empresa el beneficio de cada proyecto es el pago por cada uno de estos por parte del Cliente.

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

Si lo hace, temas como reconocimiento a nivel nacional, a nivel ejecutivo son identificados; pero se maneja de manera informal. Es más un tema de percepción.

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.

Se piensa mas en las áreas que reciben los resultados, ya que se busca cumplir compromisos contractuales con el Cliente.

25. ¿En su opinión, cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?

Que no existe un portafolio dentro de la compañía.
Se ha tenido un crecimiento desordenado y se ha dado prioridad al día a día por encima de otros temas.
No se cuenta con un rol o área que centralice los proyectos ni los administre estratégicamente o genere sinergias.

ENTREVISTA 2

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: Manuel Guillermo Pita

Fecha de la entrevista: Septiembre 16 de 2018

Nombre de la Organización:

A. Tipo de organización: 1. Privado (x) 2. Público ()

B. Sector económico al que pertenece: Construcción - Infraestructura

C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI () 2. NO (x)

D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (x) **Proyectizada**, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: RAUL ANDRÉS MANCO HERNÁNDEZ

A. Cargo actual: Representante Legal / Gerente Unidad Social

B. Años de trabajo en la organización: 10 años (desde su fundación)

C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Proveer servicios relacionados con el área social, normalmente en aspecto social comunitario para la ejecución de proyectos de la organización.

Practicas de gestión del portafolio de proyectos

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

En la organización no se usa este término, el término usado para la ejecución contractual es proyectos.

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

No hay portafolio de proyectos

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

No hay portafolio de proyectos, quien se encarga de la administración de los proyectos es, en términos generales, la unidad de infraestructura.

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?

Los riesgos de los proyectos, debido a que nuestros proyectos normalmente son de carácter oficial, se encuentran en la matriz de riesgos de cada contrato.

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?

La organización es consciente de la existencia de riesgos en los proyectos, la conciencia se muestra con el permanente cumplimiento de las obligaciones contractuales.

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

No se determinan estos riesgos, no hay concepto de portafolio en la organización.

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

El área comercial propone procesos en los cuales se puede participar y en que carácter podría hacerse (individual o asociativo), en general esa misma área decide si podemos o no participar, en casos excepcionales se estudia y aprueba por parte de la gerencia de unidad interesada.

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

Hasta la fecha no se ha cancelado ningún proyecto que está siendo desarrollado.

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

Este proceso no se desarrolla

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

Este proceso no se desarrolla

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?

Todos los proyectos tienen objeto, alcance del objeto, actividades a desarrollar, obligaciones, tiempo, etc., contractuales, que deben ser cumplidos, muchos de ellos tienen aspectos que son poco realistas, la definición de las metas se hace por las Entidades Contratantes.

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 se hace

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

Como primera opción, por ser principalmente personas (profesional 90% aprox.), se buscan conocidos, referidos o personas que hayan trabajado con nosotros y con buenos resultados; cuando esto no funciona o no es suficiente se acude a portales especializados de empleo (computrabajo, SENA, cajas de compensación, etc.) normalmente en las regionales fuera de Bogotá.

Se debe cumplir con los perfiles requeridos para los cargos disponibles.

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 ninguna 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?

Hay personas que tienen participación laboral en la oficina central y en los proyectos, la mayoría solo están asignados a la ejecución de un contrato particular.

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

La información de los proyectos está dividida en el área administrativa y la gerencia que lo ejecuta.

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

La gerencia de unidad que ejecuta el proyecto hace seguimiento y 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

Esperamos que así sea, con nuestros colaboradores se intenta tender lazos cercanos que permitan que puedan manifestarse sobre lo que consideren necesario.

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?

El estado de los proyectos es manejado por cada director de proyecto y de su staff, hay alguna información que por sus características se restringe a nivel ejecutivo.

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?

Lo que se busca es el cumplimiento de las obligaciones contractuales en primera instancia.

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

El director de cada proyecto presenta presupuesto del proyecto.

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

En algunos casos si, experiencia, reputación, reconocimiento.

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.

Las decisiones tomadas, en primera instancia, van orientadas al cumplimiento contractual.

25. ¿En su opinión, cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?

No existe portafolio de proyectos.

ENTREVISTA 3

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: Septiembre 16 de 2018

Nombre de la Organización:

- A. Tipo de organización: 1. Privado (x) 2. Público ()
 B. Sector económico al que pertenece: Construcción - Infraestructura
 C. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI () 2. NO (x)
 D. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (x) **Proyectizada**, (3) Matricial

Nombre de la Persona que responde al cuestionario: RAQUEL STELLA VALENZUELA SANDOVAL

- A. Cargo actual: Representante Legal / Gerente Unidad Jurídica
 B. Años de trabajo en la organización: 10 años (desde su fundación)
 C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:

Proveer servicios relacionados con el área jurídica para la ejecución de proyectos de la organización.

Prácticas de gestión del portafolio de proyectos

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

En la organización no se usa este término, el término usado para la ejecución contractual es proyectos.

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

No hay portafolio de proyectos

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

No hay portafolio de proyectos, quien se encarga de la administración de los proyectos es, en términos generales, la unidad de infraestructura.

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?

Los riesgos de los proyectos están en la matriz de riesgos, incluida su asignación, probabilidad de ocurrencia e impacto, de cada contrato.

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 hay conciencia sobre la existencia de riesgos en la organización, no hay documentación formal de este proceso, cuando se presenta algo relacionado se gestiona según la necesidad.

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?

En términos generales el área comercial decide esto, en casos especiales se consulta la unidad de infraestructura.

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

NO es posible hacer esto, debido a que el aproximadamente el 95% de nuestros proyectos se ejecutan con entidades de carácter oficial los proyectos deben ser ejecutados en su totalidad.

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

No hay portafolio de proyectos

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

No hay portafolio de proyectos

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?

Se debe cumplir lo contenido contractualmente.

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 se hace

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

Por ser una empresa de consultoría, el principal recurso usado es personal, en general conocidos o referidos, los contratos exigen perfiles determinados, se debe cumplir con estos perfiles.

15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?

El director del proyecto determinad disponibilidad de personal.

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

Nuestros proyectos, por norma general se encuentran fuera de Bogotá, el personal de los proyectos es de dedicación exclusiva a los proyectos, pocos casos se presentan en que algún personal ejecuta labores en la empresa.

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

No está centralizada, nomalmente lo actualiza cada director de proyecto.

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

La gerencia de unidad que ejecuta el proyecto hace seguimiento y moitoreo.

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?

No hay restricción de información, salvo casos particulares, la información la manejan los directores de proyecto, gerente de unidad y genrecia de la empresa.

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?

Se busca el cumplimiento de las obligacines contractuales.

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

El gerente de la unidad hace esa definición.

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.

Se busca el cumplimiento de las obligaciones contractuales y por lo tanto del contrato.

25. ¿En su opinión, cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?

No hay portafolio de proyectos.

**Anexo B. ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD EN
GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

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.	
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 adelantarlos.	
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 hacerla 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 tomada 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.	
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.	
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.	

**Anexo C. CONSOLIDADO DE ENCUESTAS APLICADAS SOBRE CULTURA
ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD EN GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

NOMBRE Y CARGO FUNCIONARIO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPO	SECTOR ECONÓMICO	NOMBRE DEL SECTOR	CERTIFICACIÓN DE CALIDAD	ESTRUCTURA	PARTICIPACIÓN	AÑOS DE TRABAJO	EDAD
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)
		1 - PRIVADO 2 - PÚBLICO	(Entre 1 y 11)	(si la respuesta del sector fue 12 - Otro)	1 - SI / 2 - NO	1 - Función / 2 - Proyectada / 3 - Mixta	1 - Líder / 2 - Integrante de equipo / 3 - Observador en general	1 - Menor a 3 años 2 - Entre 3 y 5 años 3 - Mayor a 5 años	1 - Menor a 10 años 2 - Entre 10 y 20 años 3 - Mayor de 20 años
YENNY PATRICIA OFENTES DE LOS RÍOS Directora Interinvernia - Colegio S.E.D.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO MAP SED 154 - 50%)	1	5		2	2	1	1	2
FELIX ANDRÉS CHÁVEZ PIRAVAGUEN Arquitecto Residente Interinvernia - Colegio S.E.D.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO MAP SED 154 - 50%)	1	5		2	2	2	1	2
IVÓN JOHANA FONSECA ADÁN Ingeniera Residente Interinvernia - Colegio S.E.D.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO MAP SED 154 - 50%)	1	5		2	2	2	1	2
INDHIRA CARMENZA VARGAS AMEZQUITA Ingeniera Ambiental Interinvernia - Colegio S.E.D.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO MAP SED 154 - 50%)	1	5		2	2	3	1	2
ZARY JAHARA OLAYA JAIME Profesional Social Interinvernia - Colegio S.E.D.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO MAP SED 154 - 50%)	1	5		2	2	2	1	1
JULIAN CAMILO IBÁÑEZ CAICEDO Inspector de Interinvernia - Colegio S.E.D.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO MAP SED 154 - 50%)	1	5		2	2	2	1	1
VIVIANA ALEJANDRA MIRANDA CAÑÓN Ingeniera Interinvernia - F.F.I.E.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO A&C-MYV MEN - 50%)	1	5		2	2	2	2	1
HENRY SANTIAGO CASTELLANOS Coordinador Interinvernia - F.F.I.E.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO A&C-MYV MEN - 50%)	1	5		2	2	2	1	2
YOHY PAOLA CHALA Profesional Administrativa - F.F.I.E.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO A&C-MYV MEN - 50%)	1	5		2	2	2	3	2
RICARDO DÍAZ FLOREZ Coordinador Interinvernia - F.F.I.E.	MYV CONSULTORES ASOCIADOS (CONSORCIO A&C-MYV MEN - 50%)	1	5		2	2	2	1	3
RAUL ANDRÉS MANCO HERNÁNDEZ Representante Legal MYV CONSULTORÍA	MYV CONSULTORES ASOCIADOS	1	5		2	2	1	3	2
RAQUEL STELLA VALENZUELA SANDOVAL Gerente Jurídica MYV CONSULTORÍA	MYV CONSULTORES ASOCIADOS	1	5		2	2	1	3	2
JOHN MAURICIO MANCO HERNÁNDEZ Gerente Unidad Infraestructura MYV CONSULTORÍA	MYV CONSULTORES ASOCIADOS	1	5		2	2	1	3	2
LIGIA SUSANA YÁÑEZ VILLAMIZAR Gerente Comercial MYV CONSULTORÍA	MYV CONSULTORES ASOCIADOS	1	5		2	2	1	3	2
SANDRA LUCÍA SANDOVAL GÓMEZ Gerente Administrativa MYV CONSULTORÍA	MYV CONSULTORES ASOCIADOS	1	5		2	2	1	3	2
ABEL ANDRÉS RAMÍREZ YÁÑEZ Coordinador Infraestructura MYV CONSULTORÍA	MYV CONSULTORES ASOCIADOS	1	5		2	2	2	2	1

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

PREGUNTAS

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS					ENTENDIMIENTO EN EL ÁMBITO DE PROYECTOS					ADOPCIÓN PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS					VALORACIÓN DEL CONOCIMIENTO ASOCIADOS A LOS PROYECTOS				
1 (K)	2 (L)	3 (M)	4 (N)	PUNTAJE ALINEACIÓN (O)	5 (P)	6 (Q)	7 (R)	8 (S)	PUNTAJE ENTENDIMIENTO (T)	9 (U)	10 (V)	11 (W)	12 (X)	PUNTAJE PRÁCTICAS (Y)	13 (Z)	14 (AA)	15 (AB)	16 (AC)	PUNTAJE CONOCIMIENTO (AD)
7	6	7	5	6,25	6	4	7	5	5,50	7	5	4	8	6,00	5	6	4	8	5,75
6	8	3	6	5,75	5	3	4	8	5,00	1	2	3	9	3,75	8	10	1	9	7,00
4	7	1	5	4,25	4	2	4	4	3,50	1	2	2	7	3,00	5	10	1	7	5,75
6	7	2	6	5,25	6	3	5	6	5,00	4	2	3	9	4,50	6	10	3	8	6,75
7	8	2	6	5,75	5	3	5	7	5,00	3	3	3	8	4,25	7	9	4	9	7,25
6	8	2	7	5,75	4	3	6	9	5,50	4	2	4	8	4,50	7	9	4	8	7,00
10	8	10	10	9,50	8	8	6	8	7,50	6	6	2	4	4,50	8	5	10	10	8,25
8	9	10	8	8,75	9	10	10	9	9,50	8	8	9	7	8,00	9	8	9	10	9,00
9	10	8	10	9,25	9	9	9	8	8,75	7	8	7	8	7,50	9	8	8	10	8,75
10	10	5	10	8,75	7	10	5	10	8,00	5	2	6	8	5,25	10	10	7	10	9,25
10	8	9	10	9,25	10	9	10	10	9,75	8	8	7	8	7,75	10	7	8	9	8,50
9	9	9	10	9,25	10	9	9	9	9,25	9	8	7	8	8,00	9	9	8	9	8,75
9	9	9	9	9,00	9	9	8	10	9,00	8	8	6	7	7,25	9	8	7	9	8,25
9	9	8	9	8,75	8	8	9	9	8,50	7	8	8	9	8,00	8	8	7	8	7,75
10	8	10	8	9,00	9	9	9	9	9,00	8	8	7	9	8,00	10	9	8	8	8,75
7	8	9	6	7,50	8	8	9	9	8,50	6	6	6	9	6,75	8	8	6	7	7,25
7,94	8,25	6,50	7,61	7,63	7,31	6,68	7,19	6,13	7,33	5,75	5,38	5,25	7,88	6,06	6,00	6,38	5,94	6,69	7,75

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

PREGUNTAS																				
COHESIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS				EMPODERAMIENTO					CONSIDERACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS					ADAPTACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				PUNTAJE FINAL CULTURA ORGANIZACIONAL		
17 (AE)	18 (AF)	19 (AG)	20 (AH)	PUNTAJE COHESIÓN (AI)	21 (AJ)	22 (AK)	23 (AL)	24 (AM)	PUNTAJE EMPODERAMIENTO (AN)	25 (AO)	26 (AP)	27 (AQ)	28 (AR)	PUNTE CONSIDERACIÓN (AS)	29 (AT)	30 (AU)	31 (AV)	32 (AW)	PUNTAJE ADAPTACIÓN (AX)	(AY)
3	7	4	7	5,25	5	3	3	7	4,50	8	8	3	9	7,00	6	7	7	6	6,50	5,84
2	8	7	1	4,50	3	4	6	5	4,50	4	6	3	7	5,00	10	8	7	8	8,25	5,47
2	6	5	2	3,75	4	2	5	5	4,00	5	5	5	8	5,75	5	7	7	6	6,25	4,53
2	8	5	3	4,50	4	3	6	5	4,50	6	7	3	8	6,00	8	7	7	9	7,75	5,53
2	6	6	4	4,50	4	3	6	4	4,25	4	6	3	8	5,25	9	8	8	8	8,25	5,56
3	7	7	3	5,00	5	5	7	6	5,75	4	7	4	9	6,00	8	6	7	6	6,75	5,78
3	8	6	6	5,75	5	8	7	7	6,75	7	6	5	3	5,25	8	8	8	7	7,75	6,91
7	7	8	8	7,50	9	10	10	9	9,50	9	10	10	7	9,00	9	9	10	8	9,00	8,78
8	8	8	7	7,75	9	8	9	8	8,50	8	9	9	9	8,75	6	9	8	6	7,25	8,31
7	10	8	5	7,50	6	10	2	10	7,00	5	10	10	10	8,75	10	10	10	10	10,00	8,06
8	9	9	8	8,50	9	8	8	7	8,00	8	7	9	9	8,25	7	9	9	8	8,25	8,53
8	8	8	9	8,25	8	8	8	8	8,00	7	8	9	9	8,25	7	9	9	7	8,00	8,47
8	8	8	7	7,75	9	9	7	8	8,25	8	7	8	9	8,00	8	9	9	7	8,25	8,22
7	9	7	8	7,75	8	7	9	8	8,00	8	8	9	9	8,50	9	8	10	8	8,75	8,25
8	9	8	8	8,25	8	8	8	9	8,25	9	9	9	10	9,25	9	10	10	9	9,50	8,75
7	7	7	8	7,25	9	9	9	9	9,00	8	7	8	7	7,50	7	9	8	7	7,75	7,69
5,31	7,81	6,94	5,98	6,48	6,56	6,56	6,88	7,19	6,80	6,75	7,50	6,89	6,19	7,28	7,88	6,31	6,38	7,80	8,02	7,17

EFFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS

PREGUNTAS

CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS						SATISFACCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO				LOGRO DE LOS COMPROMISOS				PUNTAJE FINAL EFFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS (BN)
33 (AZ)	36 (BA)	37 (BB)	39 (BC)	40 (BD)	42 (BE)	PUNTAJE EXPECTATIVAS (BF)	41 (BG)	43 (BH)	PUNTAJE EQUIPO (BI)	34 (BJ)	35 (BK)	38 (BL)	PUNTAJE COM PROMISOS (BM)	
7	8	6	8	6	7	7,00	7	9	8,00	5	6	7	6,00	7,00
7	9	8	8	5	5	7,00	9	9	9,00	9	8	4	7,00	7,67
6	9	7	6	5	5	6,33	8	7	7,50	7	8	6	7,00	6,94
7	8	8	7	7	6	7,17	9	9	9,00	8	8	6	7,33	7,83
7	8	7	6	8	6	7,00	8	9	8,50	8	8	6	7,33	7,61
6	7	7	7	7	4	6,33	8	8	8,00	9	7	6	7,33	7,22
8	8	7	7	8	6	7,33	7	10	8,50	6	8	8	7,33	7,72
9	9	9	10	9	8	9,00	9	10	9,50	8	9	9	8,67	9,06
9	9	10	9	9	9	9,17	9	10	9,50	9	9	8	8,67	9,11
10	8	10	10	10	10	9,67	5	10	7,50	6	10	10	8,67	8,61
10	10	10	8	9	9	9,33	8	10	9,00	9	10	9	9,33	9,22
10	10	9	7	10	10	9,33	9	10	9,50	9	9	9	9,00	9,28
9	9	9	8	9	9	8,83	8	9	8,50	8	9	9	8,67	8,67
10	10	10	9	10	8	9,50	9	10	9,50	9	9	10	9,33	9,44
10	10	10	9	9	9	9,50	10	10	10,00	10	10	10	10,00	9,83
9	8	8	6	8	8	7,83	8	7	7,50	8	8	8	8,00	7,78
8,38	8,75	8,44	7,81	8,06	7,44	8,15	8,19	9,19	8,69	8,00	8,50	7,81	8,10	8,31

NÚMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS

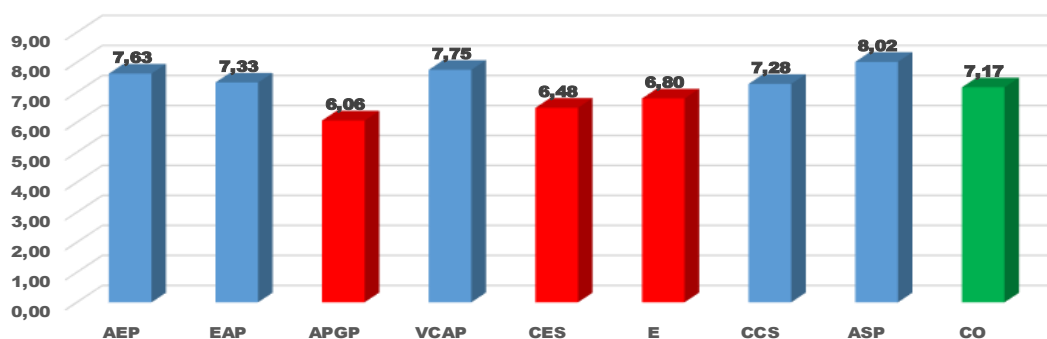
16

CULTURA ORGANIZACIONAL


ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS	7,63
ENTENDIMIENTO EN EL ÁMBITO DE PROYECTOS	7,33
ADOPCIÓN PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	6,06
VALORACIÓN DEL CONOCIMIENTO ASOCIADOS A LOS PROYECTOS	7,75
COHESIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS	6,48
EMPODERAMIENTO	6,80
CONSIDERACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS	7,28
ADAPTACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	8,02
PUNTAJE FINAL CULTURA ORGANIZACIONAL	7,17

EFFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS

CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	8,15
SATISFACCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO	8,69
LOGRO DE LOS COMPROMISOS	8,10
PUNTAJE FINAL EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS	8,31

VALORACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL - MYV CONSULTORÍA**VALORACIÓN EFECTIVIDAD DE PROYECTOS - MYV CONSULTORÍA**

**Anexo D. LISTA DE CHEQUEO AUDITORÍA PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE
PROYECTOS**

		LISTA DE CHEQUEO AUDITORÍA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN	
ORGANIZACIÓN	:	MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	PROYECTO EJECUTADO EN CONSORCIO M&P SED 145 (PARTICIPACIÓN 50%)
FECHA DE LA AUDITORÍA	:	MARZO 27 DE 2019	
PERSONA QUE REALIZA LA AUDITORÍA	:	DIEGO ALEJANDRO LEÓN GARCÍA JOSÉ FERNANDO JIMÉNEZ LEYTON JUAN SEBASTIÁN MAHECHA GALINDO MANUEL GUILLERMO PITA RIVERA	
NOMBRE DEL PROYECTO	:	a. Contrato N° CO1_FCCNTR384315 - Interventoría técnica, administrativa, ambiental, jurídica y financiera a la ejecución de las obras de demolición parcial, modificación y ampliación de la planta física del colegio José Acevedo y Gómez, ubicado en la localidad 18 Rafael Uribe Uribe del Distrito Capital, de acuerdo con los planos y especificaciones entregados por la Secretaría de Educación del Distrito.	

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
INICIACION DE UN PROYECTO			
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.	5	
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 - INICIACIÓN DE UN PROYECTO		3,67	73,33%
PLANEACION DE UN PROYECTO			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	5	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	5	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	5	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	5	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	4	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	4	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	4	
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.	4	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	5	
PUNTAJE PROMEDIO		4,40	88,00%
EJECUCION DEL PROYECTO			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	5	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	4	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	5	
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.	5	
PUNTAJE PROMEDIO		4,14	82,86%
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	5	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	4	
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.	4	
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		3,29	65,71%

CIERRE DEL PROYECTO			
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.	3	
PUNTAJE PROMEDIO		3,33	66,67%
PUNTAJE TOTAL PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		3,77	75,31%

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

1 ALCANCE

N° PREGUNTA	PUNTAJE			
1	5			
2	3			
14	5			
PUNTAJE FINAL	13	86,67%	PROMEDIO	4,33 86,67%

2 TIEMPO

N° PREGUNTA	Puntaje			
4	5			
16	5			
25	4			
PUNTAJE FINAL	14	83,33%	PROMEDIO	4,67 83,33%

3 COSTO

N° PREGUNTA	Puntaje			
5	5			
6	5			
21	5			
PUNTAJE FINAL	15	100,00%	PROMEDIO	5,00 100,00%

4 CALIDAD

N° PREGUNTA	Puntaje			
9	4			
22	4			
28	4			
PUNTAJE FINAL	12	80,00%	PROMEDIO	4,00 80,00%

5 RIESGOS

N° PREGUNTA	Puntaje			
10	4			
11	3			
23	2			
PUNTAJE FINAL	9	60,00%	PROMEDIO	3,00 60,00%

6 ADQUISICIONES Y CONTRATACIÓN

N° PREGUNTA	Puntaje			
13	5			
20	5			
24	4			
PUNTAJE FINAL	14	83,33%	PROMEDIO	4,67 83,33%

7 GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

N° PREGUNTA	Puntaje			
3	3			
15	4			
29	3			
PUNTAJE FINAL	10	66,67%	PROMEDIO	3,33 66,67%

8 RECURSOS HUMANOS


N° PREGUNTA	Puntaje			
7	5			
17	3			
26	2			
PUNTAJE FINAL	10	66,67%	PROMEDIO	3,33 66,67%

9 COMUNICACIONES

N° PREGUNTA	Puntaje			
8	4			
18	3			
30	3			
PUNTAJE FINAL	10	66,67%	PROMEDIO	3,33 66,67%

10 GESTIÓN DE CAMBIO EN LOS PROYECTOS (NO ES GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL)

N° PREGUNTA	Puntaje			
12	4			
19	4			
27	2			
PUNTAJE FINAL	10	66,67%	PROMEDIO	3,33 66,67%

 LISTA DE CHEQUEO AUDITORÍA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN			
ORGANIZACIÓN	:	MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	PROYECTO EJECUTADO EN CONSORCIO A&C-MYV MEN (PARTICIPACIÓN 50%)
FECHA DE LA AUDITORÍA	:	MARZO 27 DE 2019	
PERSONA QUE REALIZA LA AUDITORÍA	:	DIEGO ALEJADRO LEÓN GARCÍA JOSÉ FERNANDO JIMÉNEZ LEYTON JUAN SEBASTIÁN MAHECHA GALINDO MANUEL GUILLERMO PITTA RIVERA	
NOMBRE DEL PROYECTO	:	b. Contrato marco de diseños, estudios técnicos y obra que ejecute los proyectos de Infraestructura educativa requeridos por el Fondo de Financiamiento de la Infraestructura Educativa - FFIE, en desarrollo del Plan Nacional de Infraestructura Educativa - PNIE, para la región ECA - Eje Cafetero, Antioquia y Pacífico.	
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
INICIACION DE UN PROYECTO			
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.	5	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	4	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	4	
PUNTAJE PROMEDIO - INICIACIÓN DE UN PROYECTO		4,33	86,67%
PLANEACION DE UN PROYECTO			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	5	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	5	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	5	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	5	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	4	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	5	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	4	
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.	5	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	5	
PUNTAJE PROMEDIO		4,60	92,00%
EJECUCION DEL PROYECTO			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	5	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	4	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	5	
17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	4	
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.	5	
PUNTAJE PROMEDIO		4,43	88,57%
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	5	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	4	
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		3,71	74,29%

CIERRE DEL PROYECTO			
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.	3	
PUNTAJE PROMEDIO		3,33	66,67%
PUNTAJE TOTAL PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		4,08	81,64%

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

1 ALCANCE

N° PREGUNTA	PUNTAJE			
1	5			
2	4			
14	5			
PUNTAJE FINAL	14	93,33%	PROMEDIO	4,67 93,33%

2 TIEMPO

N° PREGUNTA	Puntaje			
4	5			
16	5			
25	4			
PUNTAJE FINAL	14	93,33%	PROMEDIO	4,67 93,33%

3 COSTO

N° PREGUNTA	Puntaje			
5	5			
6	5			
21	5			
PUNTAJE FINAL	15	100,00%	PROMEDIO	5,00 100,00%

4 CALIDAD

N° PREGUNTA	Puntaje			
9	5			
22	4			
28	4			
PUNTAJE FINAL	13	86,67%	PROMEDIO	4,33 86,67%

5 RIESGOS

N° PREGUNTA	Puntaje			
10	4			
11	3			
23	3			
PUNTAJE FINAL	10	66,67%	PROMEDIO	3,33 66,67%

6 ADQUISICIONES Y CONTRATACIÓN

N° PREGUNTA	Puntaje			
13	5			
20	5			
24	4			
PUNTAJE FINAL	14	93,33%	PROMEDIO	4,67 93,33%

7 GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

N° PREGUNTA	Puntaje			
3	4			
15	4			
29	3			
PUNTAJE FINAL	11	73,33%	PROMEDIO	3,67 73,33%

8 RECURSOS HUMANOS


N° PREGUNTA	Puntaje			
7	5			
17	4			
26	3			
PUNTAJE FINAL	12	80,00%	PROMEDIO	4,00 80,00%

9 COMUNICACIONES

N° PREGUNTA	Puntaje			
8	4			
18	4			
30	3			
PUNTAJE FINAL	11	73,33%	PROMEDIO	3,67 73,33%

10 GESTIÓN DE CAMBIO EN LOS PROYECTOS (NO ES GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL)

N° PREGUNTA	Puntaje			
12	5			
19	4			
27	3			
PUNTAJE FINAL	12	80,00%	PROMEDIO	4,00 80,00%

		LISTA DE CHEQUEO AUDITORÍA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN	
ORGANIZACIÓN	:	MYV CONSULTORES ASOCIADOS S.A.	PROYECTO EJECUTADO DIRECTAMENTE POR MYV CONSULTORIA (100%)
FECHA DE LA AUDITORÍA	:	MARZO 27 DE 2019	
PERSONA QUE REALIZA LA AUDITORÍA	:	DIEGO ALEJADRO LEÓN GARCÍA JOSÉ FERNANDO JIMÉNEZ LEYTON JUAN SEBASTIÁN MANECHA GALINDO MANUEL GUILLERMO PITTA RIVERA	
NOMBRE DEL PROYECTO	:	C. CONTRATO DE CONSULTORÍA N° 7989 DE 2017 - Interventoría técnica, financiera, administrativa, legal, social y ambiental al contrato que se adjudique de consultoría por grupos para la actualización, ajustes y/o elaboración de los estudios, diseños, obtención de permisos, aprobaciones y licencias de construcción y/o urbanismo de cuatro (4) Jardines Infantiles en la ciudad de Bogotá D.C. Grupo 1. - Jardín Infantil Las Acacias - Jardín Infantil Bertha Rodríguez Russel.	
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
INICIACION DE UN PROYECTO			
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.	5	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	4	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	4	
PUNTAJE PROMEDIO - INICIACIÓN DE UN PROYECTO		4,33	86,67%
PLANEACION DE UN PROYECTO			
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	5	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	5	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	5	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	5	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	4	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	5	
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.	5	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	5	
PUNTAJE PROMEDIO		4,70	94,00%
EJECUCION DEL PROYECTO			
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	5	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	4	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	5	
17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	5	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	5	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	5	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	5	
PUNTAJE PROMEDIO		4,86	97,14%
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO			
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	5	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	5	
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.	5	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	5	
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.	5	
PUNTAJE PROMEDIO		4,71	94,29%

CIERRE DEL PROYECTO			
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.	4	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	3	
PUNTAJE PROMEDIO		4,00	80,00%
PUNTAJE TOTAL PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		4,52	90,42%

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

1 ALCANCE

N° PREGUNTA	PUNTAJE			
1	5			
2	4			
14	5			
PUNTAJE FINAL	14	83,33%	PROMEDIO	4,67 83,33%

2 TIEMPO

N° PREGUNTA	Puntaje			
4	5			
16	5			
25	5			
PUNTAJE FINAL	15	100,00%	PROMEDIO	5,00 100,00%

3 COSTO

N° PREGUNTA	Puntaje			
5	5			
6	5			
21	5			
PUNTAJE FINAL	15	100,00%	PROMEDIO	5,00 100,00%

4 CALIDAD

N° PREGUNTA	Puntaje			
9	5			
22	5			
28	5			
PUNTAJE FINAL	15	100,00%	PROMEDIO	5,00 100,00%

5 RIESGOS

N° PREGUNTA	Puntaje			
10	4			
11	4			
23	4			
PUNTAJE FINAL	12	80,00%	PROMEDIO	4,00 80,00%

6 ADQUISICIONES Y CONTRATACIÓN

N° PREGUNTA	Puntaje			
13	5			
20	5			
24	5			
PUNTAJE FINAL	15	100,00%	PROMEDIO	5,00 100,00%

7 GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

N° PREGUNTA	Puntaje			
3	4			
15	4			
29	4			
PUNTAJE FINAL	12	80,00%	PROMEDIO	4,00 80,00%

8 RECURSOS HUMANOS

N° PREGUNTA	Puntaje			
7	5			
17	5			
26	4			
PUNTAJE FINAL	14	83,33%	PROMEDIO	4,67 83,33%

9 COMUNICACIONES

N° PREGUNTA	Puntaje			
8	4			
18	5			
30	3			
PUNTAJE FINAL	12	80,00%	PROMEDIO	4,00 80,00%

10 GESTIÓN DE CAMBIO EN LOS PROYECTOS (NO ES GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL)

N° PREGUNTA	Puntaje			
12	5			
19	5			
27	5			
PUNTAJE FINAL	15	100,00%	PROMEDIO	5,00 100,00%

APLICACIÓN ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA (COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH)

16 ENCUESTAS

MUESTRA TOTAL - PROYECTO NO GESTIONADO DIRECTAMENTE + PROYECTO GESTIONADO DIRECTAMENTE + PERSONAL INY CONSULTORIA																																												
ID	TOTAL	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	Item 36	Item 37	Item 38	Item 39	Item 40	Item 41	Item 42	Item 43
1	263	7	6	7	5	6	4	7	5	7	5	4	8	5	6	4	8	3	7	4	7	5	3	3	7	8	8	3	9	6	7	7	6	7	5	6	8	6	7	8	6	7	7	9
2	256	6	8	3	6	5	3	4	8	1	2	3	9	8	10	1	9	2	8	7	1	3	4	6	5	4	6	3	7	10	8	7	8	7	9	8	9	8	4	8	5	9	5	9
3	219	4	7	1	5	4	2	4	4	1	2	2	7	5	10	1	7	2	6	5	2	4	2	5	5	5	5	8	5	7	7	6	6	7	8	9	7	6	6	5	8	5	7	
4	280	6	7	2	6	6	3	5	6	4	2	3	9	6	10	3	8	2	8	5	3	4	3	6	5	6	7	3	8	8	7	7	9	7	8	8	8	6	7	7	9	6	9	
5	293	7	8	2	6	5	3	5	7	3	3	3	8	7	9	4	9	2	6	6	4	4	3	6	4	4	6	3	8	9	8	8	8	7	8	8	7	6	6	8	8	6	9	
6	261	6	8	2	7	4	3	6	9	4	2	4	8	7	9	4	8	3	7	7	3	5	5	7	6	4	7	4	9	8	6	7	6	6	9	7	7	6	7	7	8	4	8	
7	304	10	8	10	10	8	8	6	8	6	6	2	4	8	5	10	10	3	8	6	6	5	8	7	7	7	6	5	3	8	8	8	7	8	6	8	8	7	8	7	6	10		
8	380	8	9	10	8	9	10	10	9	8	8	9	7	9	8	9	10	7	7	8	8	9	10	10	9	10	10	7	9	9	10	8	9	8	9	8	9	9	9	10	9	8	10	
9	366	9	10	8	10	9	9	9	8	7	8	7	8	9	8	8	10	8	8	8	7	9	8	9	8	8	9	9	9	6	9	8	6	9	9	9	9	9	10	8	9	9	10	
10	357	10	10	5	10	7	10	5	10	5	2	6	8	10	10	7	10	7	10	8	5	6	10	2	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	8	10	10	10	10	5	10	
11	375	10	8	9	10	10	9	10	10	8	7	8	10	7	8	9	8	9	9	8	9	8	8	7	8	7	9	9	7	9	9	8	10	9	10	10	10	9	8	9	8	9	10	
12	373	9	9	9	10	10	9	9	9	9	8	7	8	9	9	8	9	8	8	8	9	8	8	8	7	8	9	9	7	9	9	7	10	9	9	10	9	9	7	10	9	10		
13	359	9	9	9	9	9	9	8	10	8	6	7	9	8	7	9	8	8	8	7	9	9	7	8	8	7	8	9	8	9	9	7	9	8	9	9	9	9	9	8	9	9	9	
14	388	9	9	8	9	8	8	9	9	7	8																																	

Alfa de Cronbach

a) Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α = Alfa de Cronbach
K = Número de ítems
Vi = Varianza de cada ítem
Vt = varianza del total

K = 43

K - 1 = 42

Sum Vi = 156,45

K / (K - 1) = 1,02

(Sum Vi) / Vt = 0,05

1 - [(Sum Vi) / Vt] = 0,95

ALFA DE CRONBACH = 0,98

CONFIABILIDAD

MUY ALTA

Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz 2000, p. 70

**Anexo F. APLICACIÓN ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA
(COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH) 3 ENCUESTAS**



APLICACIÓN ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA (COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH)

3 GRUPOS

GRUPO N° 1 - PROYECTO NO GESTIONADO DIRECTAMENTE POR MY CONSULTORIA

ID	TOTAL	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	Item 36	Item 37	Item 38	Item 39	Item 40	Item 41	Item 42	Item 43
1	263	7	6	7	5	6	4	7	5	7	5	4	8	5	6	4	8	3	7	4	7	5	3	3	7	8	8	3	9	6	7	7	6	7	5	6	8	6	7	8	6	7	9	
2	256	6	8	3	6	5	3	4	8	1	2	3	9	8	10	1	9	2	8	7	1	3	4	6	5	4	6	3	7	10	8	7	8	7	9	8	9	8	4	8	5	9	5	9
3	219	4	7	1	5	4	2	4	4	1	2	2	7	5	10	1	7	2	6	5	2	4	2	5	5	5	5	5	8	5	7	7	6	6	7	8	9	7	6	6	5	8	5	7
4	260	6	7	2	6	6	3	5	6	4	2	3	9	6	10	3	8	2	8	5	3	4	3	6	5	6	7	3	8	8	7	7	9	7	8	8	8	6	7	7	9	6	9	
5	239	7	8	2	6	5	3	5	7	3	3	3	8	7	9	4	9	2	6	6	4	4	3	6	4	4	6	3	8	9	8	8	8	7	8	8	7	6	6	8	8	6	9	
6	261	6	8	2	7	4	3	6	9	4	2	4	8	7	9	4	8	3	7	7	3	5	5	7	6	4	7	4	9	8	6	7	6	6	9	7	7	6	7	7	8	4	8	

	M	1,20	0,67	4,57	0,57	0,80	0,40	1,37	3,50	5,07	1,47	0,57	0,57	1,47	2,40	2,17	0,57	0,27	0,80	1,47	4,27	0,57	1,07	1,90	1,07	2,57	1,10	0,70	0,57	3,47	0,57	0,17	1,17	0,27	2,27	0,70	0,57	0,57	0,97	0,80	1,47	0,57	1,10	0,70
	M	282,40																																										

Alfa de Cronbach

a) Mediante la varianza de los items

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α = Alfa de Cronbach
K = Número de items
V_i = Varianza de cada item
V_t = varianza del total

K = 43
K - 1 = 42
Sum V_i = 59,60

K / (K - 1) = 1,02

(Sum V_i) / V_t = 0,21

1 - [(Sum V_i) / V_t] = 0,79

ALFA DE CRONBACH = 0,81

Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz 2000, p. 70

CONFIABILIDAD

MUY ALTA

GRUPO N° 2 - PROYECTO GESTIONADO DIRECTAMENTE POR MYV CONSULTORIA

ID	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	Item 36	Item 37	Item 38	Item 39	Item 40	Item 41	Item 42	Item 43	
TOTAL																																												
7	304	10	8	10	10	8	8	6	8	6	6	2	4	8	5	10	10	3	8	6	6	5	8	7	7	7	6	5	3	8	8	8	7	8	6	8	8	7	8	7	8	7	6	10
8	380	8	9	10	8	9	10	10	9	8	8	9	7	9	8	9	10	7	7	8	8	9	10	10	9	9	10	7	9	9	10	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	10
9	366	9	10	8	10	9	9	9	8	7	8	7	8	9	8	8	10	8	8	8	7	9	8	9	8	8	9	9	6	9	8	6	9	9	9	9	10	8	9	9	9	9	10	
10	357	10	10	5	10	7	10	5	10	5	2	6	8	10	10	7	10	7	10	8	5	6	10	2	10	5	10	10	10	10	10	10	10	6	10	8	10	10	10	10	5	10	10	
V1	0.92	0.92	5.58	1.00	0.92	0.92	5.67	0.92	1.67	8.00	8.67	3.58	0.67	4.25	1.67	0.00	4.92	1.58	1.00	1.67	4.25	1.33	12.67	1.67	2.92	3.58	5.67	9.58	2.92	0.67	1.33	2.92	0.67	2.25	0.67	0.33	1.00	0.92	2.00	0.67	3.67	2.92	0.00	
V1	1102.92																																											

Alfa de Cronbach

a) Mediante la varianza de los Items

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α = Alfa de Cronbach
K = Número de Items
Vi = Varianza de cada Item
Vt = Varianza del total

$$\begin{aligned} K &= 43 \\ K - 1 &= 42 \\ \text{Sum Vi} &= 120,08 \end{aligned}$$

$$K / (K - 1) = 1,02$$

$$(\text{Sum Vi}) / Vt = 0,11$$

$$1 - [(\text{Sum Vi}) / Vt] = 0,89$$

$$\text{ALFA DE CRONBACH} = 0,91$$

CONFIABILIDAD

MUY ALTA

Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz 2000, p. 70

GRUPO N° 3 - PERSONAL INV CONSULTORIA																																												
ID	TOTAL	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	Item 36	Item 37	Item 38	Item 39	Item 40	Item 41	Item 42	Item 43
11	375	10	8	9	10	10	9	10	10	8	8	7	8	10	7	8	9	8	9	9	8	9	8	8	7	8	7	9	9	7	9	9	8	10	9	10	10	9	8	9	8	9	10	
12	373	9	9	9	10	10	9	9	9	9	8	7	8	9	9	8	9	8	8	8	9	8	8	8	8	7	8	9	9	7	9	9	7	10	9	9	10	9	10	9	10	9	10	
13	359	9	9	9	9	9	9	8	10	8	8	6	7	9	8	7	9	8	8	7	9	9	7	8	8	7	8	9	8	9	8	9	7	9	9	9	10	9	9	8	9	8	9	9
14	368	9	9	8	9	8	8	9	9	7	8	8	9	8	8	7	8	7	9	7	8	8	7	9	8	8	8	9	9	8	10	8	10	10	9	10	9	10	9	8	10	9	10	
15	387	10	8	10	8	9	9	9	9	8	8	7	9	10	9	8	8	8	9	8	8	8	8	8	9	9	9	9	10	9	10	10	9	10	10	10	10	9	10	9	10	9	10	
16	332	7	8	9	6	8	8	9	9	6	6	6	9	8	8	6	7	7	7	7	7	8	9	9	9	8	7	8	7	7	9	8	7	9	8	8	8	8	8	8	8	8	7	
W1		1,20	0,30	0,40	2,27	0,80	0,27	0,40	0,27	1,07	0,67	0,57	0,67	0,80	0,57	0,67	0,27	0,67	0,27	0,67	0,57	0,40	0,30	0,57	0,57	0,40	0,67	0,27	0,97	0,97	0,40	0,57	0,67	0,27	0,57	0,57	0,70	0,67	0,57	1,37	0,57	0,67	0,57	1,47
Wt	355,87																																											

Alfa de Cronbach

a) Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α = Alfa de Cronbach
K = Número de ítems
Vi = Varianza de cada ítem
Vt = Varianza del total

$$1 - \left[\frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

ALFA DE CRONBACH = 0,94

$$\frac{K}{K-1}$$

K = 43
K - 1 = 42
Sum Vi = 28,333

$$K / (K - 1)$$

= 1,02

$$(\sum V_i) / V_t$$

= 0,08

Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

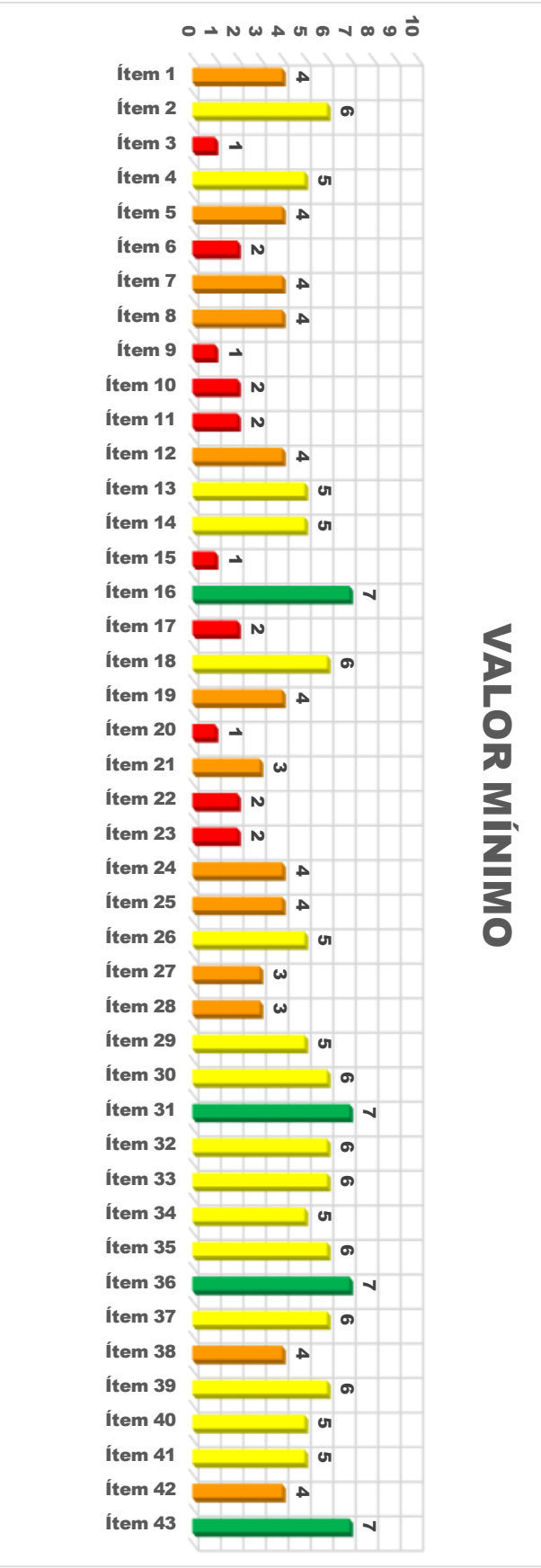
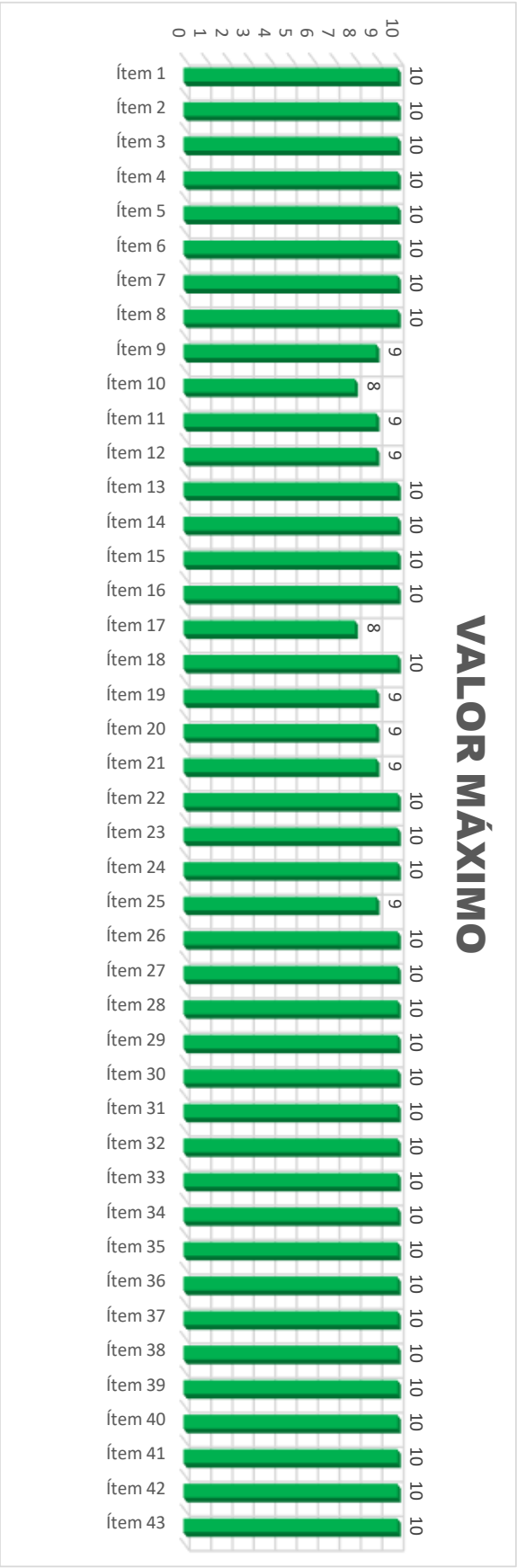
Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

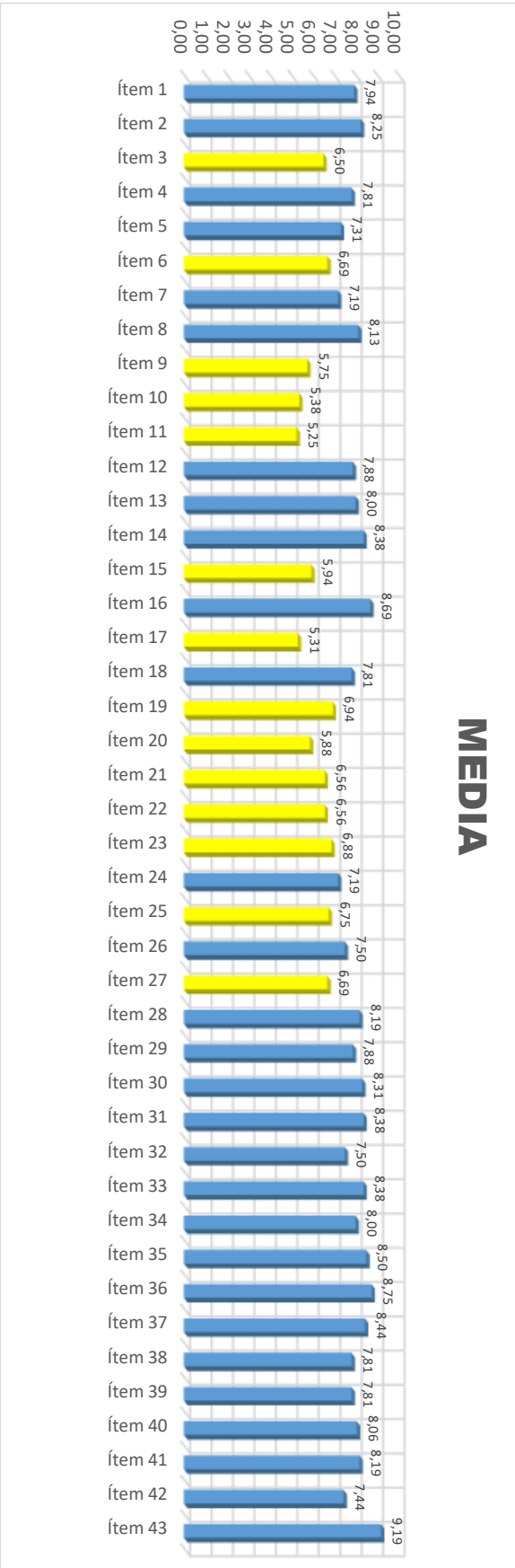
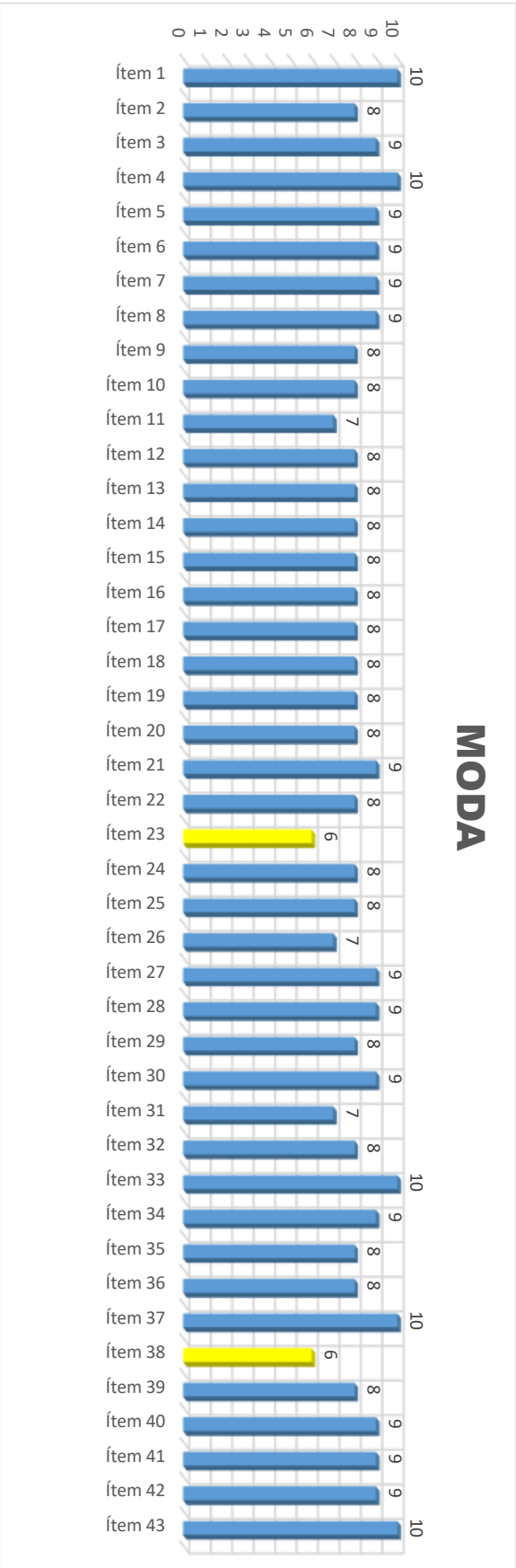
Fuente: Ruiz 2000, p. 70

CONFIABILIDAD

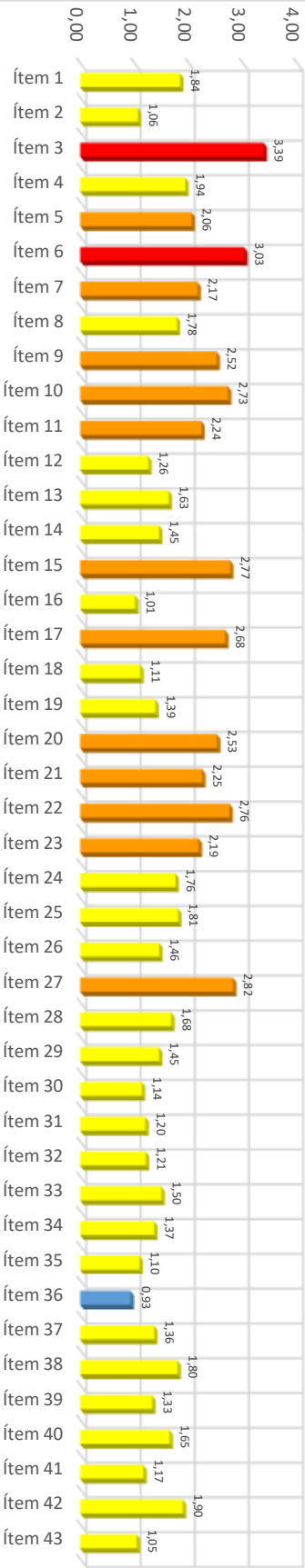
MUY ALTA

Anexo G. ANÁLISIS ESTADÍSTICO - MEDIDAS CENTRALES Y DE DISPERSIÓN

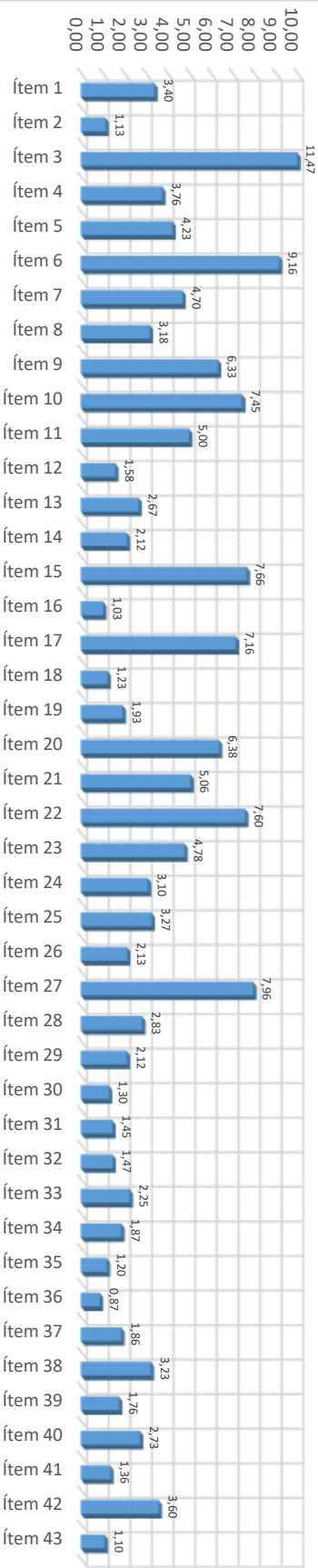




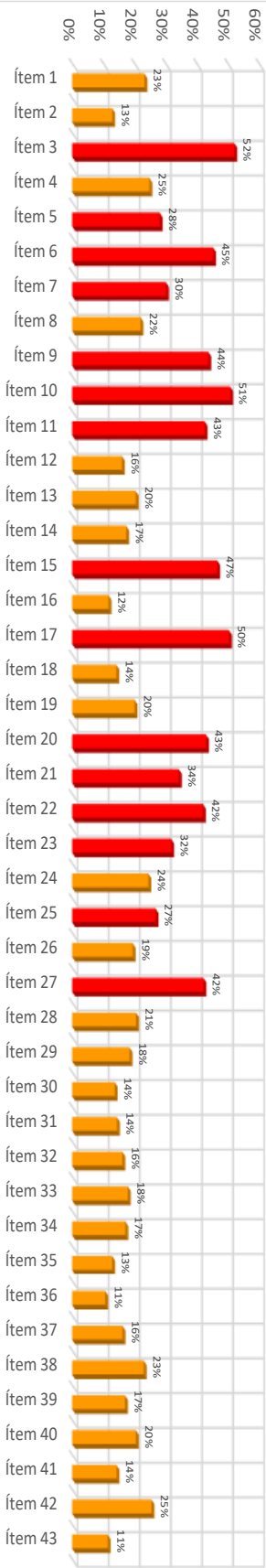
DESVIACIÓN ESTÁNDAR



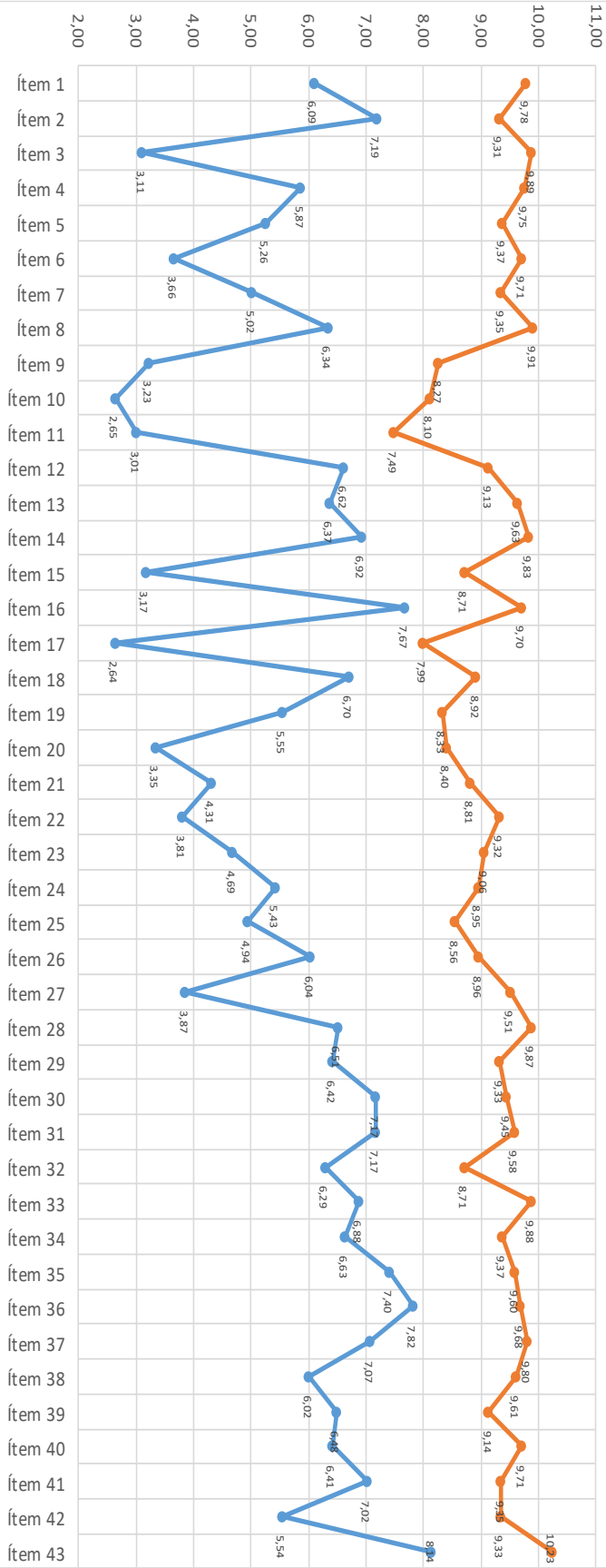
VARIANZA

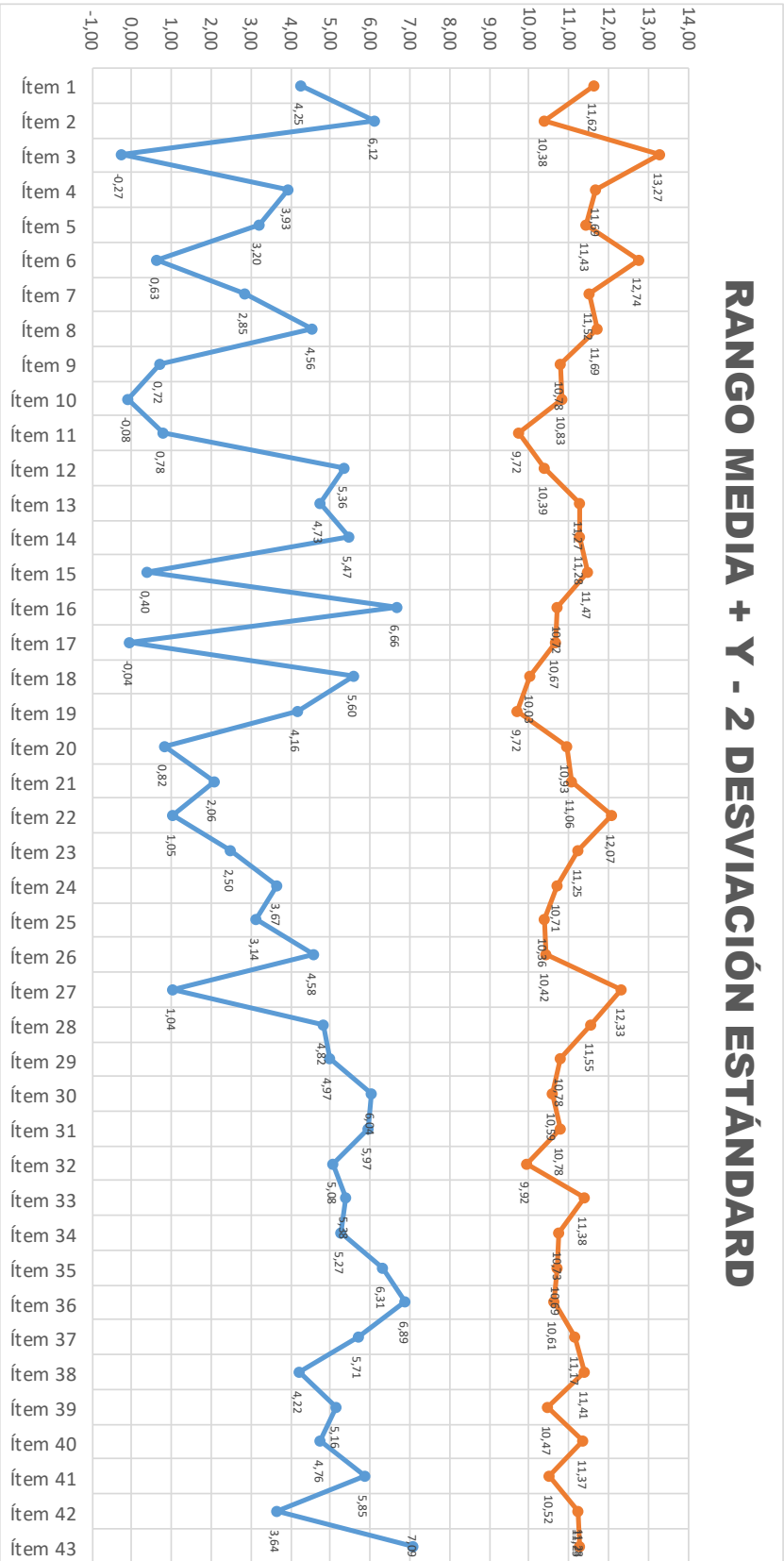


COEFICIENTE DE VARIACIÓN



RANGO MEDIA + Y - 1 DESVIACIÓN ESTÁNDAR





Anexo H. MATRIZ DE CORRELACIÓN PARA LA VALORACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

o t y ad ai an as ax									Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos
	Alineación Estratégica de Proyectos	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	Cohesión entre los stakeholders	Empoderamiento	Consideración de los Stakeholders	Adaptación para la Solución de Problemas	
o	Alineación Estratégica de Proyectos	0,94	0,78	0,88	0,90	0,85	0,72	0,56	
t	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	0,94	0,90	0,85	0,97	0,95	0,83	0,56	
y	Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	0,78	0,90	0,63	0,92	0,86	0,88	0,41	
ad	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	0,88	0,85	0,63	0,81	0,78	0,69	0,74	
ai	Cohesión entre los stakeholders	0,90	0,97	0,92	0,81	0,91	0,90	0,57	
an	Empoderamiento	0,85	0,95	0,86	0,78	0,91	0,82	0,48	
as	Consideración de los Stakeholders	0,72	0,83	0,88	0,69	0,90	0,82	0,53	
ax	Adaptación para la Solución de Problemas	0,56	0,56	0,41	0,74	0,57	0,48	0,53	
1 3 2 1 1 0 0 0									8 Total de variables

1. El análisis esta dado de manera horizontal.
2. En la parte inferior se detalla cuales variables tienen mayor correlación con las demás. (Entendimiento del ámbito de los proyectos)

be bh bi				Efectividad de los proyectos
	Cumplimiento de expectativas	Satisfacción del equipo de proyecto	Logro de compromisos	
be	Cumplimiento de expectativas	0,53	0,90	
bh	Satisfacción del equipo de proyecto	0,53	0,59	
bi	Logro de compromisos	0,90	0,59	
2 0 1				

1. El análisis esta dado de manera horizontal.
2. En la parte inferior se detalla cuales variables tienen mayor correlación con las demás. (Cumplimiento de las expectativas)

CORRELACIÓN MATRIZ CULTURA ORGANIZACIONAL - EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS			0,90	Alto grado de correlación para la empresa MYV Consultores
--	--	--	------	---

DATO INFORMATIVO
* Entre más cercano a 1 mayor correlación.
* Entre más cercano a 0 menor correlación.
* Entre más cercano a -1 mayor correlación negativa.

Anexo I. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLES CORRELACION ALTA		PUNTAJE
Cohesión entre los stakeholders	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	0,97
Alineación Estratégica de Proyectos	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	0,94
Cohesión entre los stakeholders	Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	0,92
Empoderamiento	Cohesión entre los stakeholders	0,91
Consideración de los Stakeholders	Empoderamiento	0,82
Cohesión entre los stakeholders	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	0,81
Adaptación para la Solución de Problemas	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	0,74

VARIABLE	CANTIDAD
Cohesión entre los stakeholders	4
Empoderamiento	2
Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	2
Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	2
Consideración de los Stakeholders	1
Alineación Estratégica de Proyectos	1
Adaptación para la Solución de Problemas	1
Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	1

VARIABLES CORRELACION MODERADA		PUNTAJE
Adaptación para la Solución de Problemas	Cohesión entre los stakeholders	0,57
Adaptación para la Solución de Problemas	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	0,56
Adaptación para la Solución de Problemas	Alineación Estratégica de Proyectos	0,56
Adaptación para la Solución de Problemas	Consideración de los Stakeholders	0,53
Adaptación para la Solución de Problemas	Empoderamiento	0,48
Adaptación para la Solución de Problemas	Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	0,41

VARIABLE	CANTIDAD
Adaptación para la Solución de Problemas	6
Consideración de los Stakeholders	1
Cohesión entre los stakeholders	1
Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	1
Alineación Estratégica de Proyectos	1
Empoderamiento	1
Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	1

Anexo J. CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES DE EFECTIVIDAD

VARIABLES		PUNTAJE
Cumplimiento de expectativas	Logro de compromisos	0,90
Satisfacción del equipo de proyecto	Logro de compromisos	0,59
Cumplimiento de expectativas	Satisfacción del equipo de proyecto	0,53

**Anexo K. CORRELACIÓN PARA LA VALORACIÓN DE CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE
LOS PROYECTOS**

VARIABLES		PUNTAJE
CULTURA ORGANIZACIONAL	EFFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS	0,90

**Anexo L. REGRESIÓN LINEAL CORRELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y
EFECTIVIDAD**

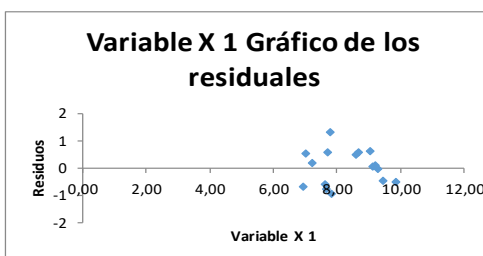
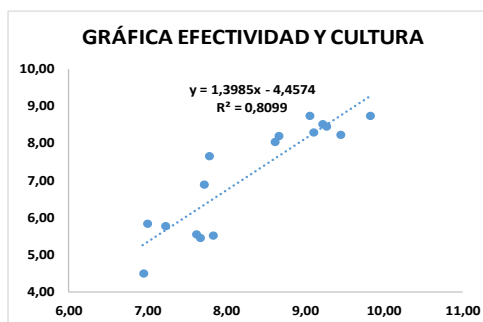
RESULTADOS	
EFFECTIVIDAD	CULTURA
7,00	5,84
7,67	5,47
6,94	4,53
7,83	5,53
7,61	5,56
7,22	5,78
7,72	6,91
9,06	8,78
9,11	8,31
8,61	8,06
9,22	8,53
9,28	8,47
8,67	8,22
9,44	8,25
9,83	8,75
7,78	7,69

Coef Correl.	0,90
--------------	------

REGRESIÓN LINEAL

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltip	0,899964317
Coefficiente de determinación R ²	0,809935772
R ² ajustado	0,796359756
Error típico	0,66067952
Observaciones	16



ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Varianza	F	Valor crítico de F
Regresión	1	26,0411356	26,0411356	59,6593106	0,00
Residuos	14	6,11096399	0,43649743		
Total	15	32,1520996			

La prueba de la pendiente, no es igual a cero, es decir confirma la hipótesis que existe correlación.

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	-4,457397312	1,51414322	-2,94384128	0,01067522	-7,704911537	-1,20988309
Variable X 1	1,398540278	0,18106556	7,72394398	2,056E-06	1,010193266	1,78688729

Si la efectividad en proyectos es cero la cultura es negativa es decir -4.45.
Tiene significancia estadística por que la probabilidad es inferior a 0.05

Análisis de los residuales

Observación	Pronóstico para Y	Residuos
1	5,332384635	0,51136537
2	6,26474482	-0,79599482
3	5,254687953	-0,72343795
4	6,497834867	-0,96658487
5	6,187048138	-0,62454814
6	5,643171363	0,13807864
7	6,342441502	0,5638085
8	8,207161873	0,57408813
9	8,284858555	0,02764144
10	7,585588416	0,47691158
11	8,44025192	0,09099808
12	8,517948602	-0,0491986
13	7,663285099	0,5554649
14	8,751038648	-0,50103865
15	9,294915423	-0,54491542
16	6,420138185	1,26736182

Anexo M. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO DE KERZNER

NIVEL 1

RESPUESTAS				RESPUESTAS				RESPUESTAS				RESPUESTAS			
PREGUNTA	ESPERADA	OBTENIDA	VALOR	PREGUNTA	ESPERADA	OBTENIDA	VALOR	PREGUNTA	ESPERADA	OBTENIDA	VALOR	PREGUNTA	ESPERADA	OBTENIDA	VALOR
1	A	A	10	21	C	C	10	41	D	D	10	61	C	C	10
2	A	A	10	22	E	C	0	42	A	B	0	62	E	C	0
3	B	B	10	23	B	B	10	43	B	C	0	63	A	A	10
4	A	A	10	24	C	C	10	44	A	A	10	64	B	B	10
5	D	E	0	25	E	E	10	45	C	C	10	65	B	B	10
6	A	A	10	26	C	C	10	46	D	C	0	66	C	D	0
7	B	B	10	27	B	B	10	47	D	D	10	67	E	E	10
8	D	D	10	28	A	C	0	48	D	D	10	68	B	E	0
9	A	C	0	29	D	D	10	49	B	B	10	69	A	A	10
10	E	E	10	30	B	B	10	50	A	E	0	70	A	A	10
11	D	E	0	31	C	C	10	51	B	B	10	71	A	C	0
12	A	A	10	32	A	A	10	52	B	B	10	72	D	D	10
13	A	A	10	33	A	A	10	53	C	C	10	73	C	B	0
14	A	A	10	34	A	A	10	54	E	B	0	74	E	C	0
15	C	C	10	35	B	B	10	55	A	E	0	75	E	E	10
16	C	C	10	36	B	D	0	56	B	B	10	76	B	B	10
17	C	C	10	37	D	D	10	57	B	B	10	77	C	C	10
18	A	A	10	38	C	C	10	58	B	C	0	78	D	D	10
19	A	A	10	39	A	A	10	59	A	A	10	79	C	C	10
20	C	C	10	40	B	A	0	60	D	D	10	80	E	C	0

Scope Management		Time Management		Cost Management		Human Resource		Procurement		Quality		Risk		Communication	
1	10	2	10	4	10	5	0	6	10	8	10	7	10	3	10
16	10	17	10	10	10	9	0	13	10	12	10	14	10	11	0
21	10	24	10	18	10	15	10	23	10	22	0	25	10	20	10
27	10	31	10	26	10	19	10	34	10	36	0	29	10	30	10
32	10	33	10	37	10	28	0	40	0	43	0	39	10	35	10
38	10	48	10	44	10	46	0	49	10	54	0	42	0	56	10
41	10	51	10	50	0	52	10	59	10	62	0	53	10	64	10
45	10	58	0	61	10	55	0	67	10	68	0	65	10	70	10
47	10	63	10	73	0	57	10	69	10	74	0	72	10	75	10
60	10	71	0	80	0	66	0	77	10	78	10	76	10	79	10
TOTAL	100	TOTAL	80	TOTAL	70	TOTAL	40	TOTAL	90	TOTAL	30	TOTAL	90	TOTAL	90

Scope Management	100
Time Management	80
Cost Management	70
Human Resources	40
Procurement	90
Quality	30
Risk	90
Communication	90
TOTAL	590

CATEGORIA	PUNTAJE / 100
Gestión del alcance/ integración:	100
Gestión del tiempo:	80
Gestión de costes:	70
Gestión de Recursos Humanos:	40
Gestión de Compras:	90
Gestión de la calidad:	30
Gestión de riesgos:	90
Gestión de las comunicaciones	90
TOTAL	590

NIVEL 2

		RESPUESTA					
PREGUNTA	OBTENIDA	Embryonic		Executive		e Managem	
1	3	1	3	5	3	7	2
2	1	3	2	10	1	8	3
3	2	14	1	13	-2	12	-2
4	2	17	1	20	1	19	-3
5	3	TOTAL	7	TOTAL	3	TOTAL	0
6	3	Growth		Maturity			
7	2	4	2	2	1		
8	3	6	3	15	2		
9	1	8	3	16	-3		
10	1	11	1	18	2		
11	1	TOTAL	9	TOTAL	2		
12	-2						
13	-2						
14	1						
15	2						
16	-3						
17	1						
18	2						
19	-3						
20	1						

Life Cycle Phases	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Maturity								X					
Growth											X		
Line Management							X						
Executive								X					
Embryonic										X			

FASES DEL CICLO DE VIDA	PUNTOS OBTENIDOS
Madurez:	2
Crecimiento:	9
Gerencia de línea:	0
Ejecutivos:	3
Embrionario:	7

NIVEL 3

	A	B	C	D	E	F	REPUESTA	PUNTUACIÓN
1	2	2	4	2	4	5	A	2
2	0	0	1	3	4	5	F	5
3	0	0	3	4	5	5	C	3
4	0	1	3	4	5	5	F	5
5	0	2	2	2	5		C	2
6	0	2	4	5			B	2
7	0	5	4	2	0		B	5
8	0	2	3	5			D	5
9	1	3	4	4	5	5	C	4
10	1	5	4	0			B	5
11	3	3	3	5	0	4	E	0
12	1	5	5	3			C	5
13	2	3	4	5	4		C	4
14	2	3	4	5	5		C	4
15	1	5	5	5	0		D	5
16	2	3	5	0	2		C	5
17	4	2	5	1	0		B	2
18	2	3	5	0	3		C	5
19	1	2	2	4	5		C	2
20	1	1	3	4	5		D	4
21	1	3	5	4	4		E	4
22	1	3	5	5	5		A	1
23	0	2	4	5	5		A	0
24	0	3	4	5	0		D	5
25	2	3	4	5			A	2
26	2	1	2	3	5		A	2
27	0	1	3	5	5		A	0
28	0	1	3	4	5		C	3
29	2	4	5	1	0		B	4
30	0	3	4	5	0		A	0
31	5	2	3	1	0		A	5
32	3	5	4	2	1		C	4
33	2	3	4	5	0		D	5
34	4	5	3	1	0		C	3
35	3	4	3	5			D	5
36	1	2	4	5	0		D	5
37	3	1	5	2	0		A	3
38	3	5	5	5	4		D	5
39	2	2	2	5	3		D	5
40	3	3	5	1			D	1
41	5	3	4	1			B	3
42	5	4	2	1	1		A	5

integrated processes	24
culture	27
management support	27
training and education	13
informal project management	26
behavioral excellence	27

Columna1	Columna2
Procesos Integrados	24
Cultura	27
Apoyo a la Gestión	27
Formación y Educación	13
Gestión Informal de Proyectos	26
Excelencia conductual	27
TOTAL	144

NIVEL 4

RESPUESTA	
PREGUNTA	OBTENIDA
1	3
2	3
3	-1
4	-1
5	-1
6	3
7	3
8	-3
9	0
10	2
11	0
12	0
13	0
14	0
15	0
16	2
17	0
18	3
19	2
20	0
21	2
22	3
23	0
24	0
25	0

BENCHMARKING CUANTITATIVO	12
BENCHMARKING CUALITATIVO	8
RESULTADOS COMBINADOS	20

NIVEL 5

		RESPUESTA
PREGUNTA		OBTENIDA
1		3
2		3
3		2
4		0
5		0
6		1
7		3
8		0
9		1
10		0
11		1
12		-2
13		2
14		3
15		2
16		3
TOTAL		22

Anexo N. MODELO DE KERZNER EN SUS CINCO NIVELES

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR

NIVEL 1 LENGUAJE COMÚN (COMMON LANGUAGE)

La finalización del Nivel 1 se basa en el conocimiento de los fundamentos principios de la gestión de proyectos y su terminología asociada. Los requisitos para completar el Nivel 1 se puede lograr a través de una buena comprensión del guía de PMBOK™ preparada por el Project Management Institute (PMI).

1. **Una definición acertada para la gestión del alcance de un proyecto sería:**
 - A. La gestión de un proyecto en términos de sus objetivos para todo el ciclo de vida dividido en fases y procesos.
 - B. La aprobación de la línea base del alcance.
 - C. La aprobación del acta de constitución del proyecto.
 - D. El control de la planeación del proyecto.
 - E. La aprobación de la planificación del proyecto incluyendo presupuestos, asignación de recursos y la gestión de los patrocinadores del mismo.
2. **Las herramientas más comunes para definir cronogramas en los proyectos son: diagramas de Gantt, diagramas de jalón, línea de balance, y:**
 - A. Redes
 - B. Diagrama de Tiempo de proyectos por fases
 - C. Calendario integrado actividades
 - D. A y C
 - E. B y C
3. **El actor principal en las comunicaciones del proyecto es:**
 - A. El patrocinador del proyecto
 - B. El Gerente Proyecto
 - C. El Gerente Funcional
 - D. El Equipo Funcional
 - E. Todas las anteriores
4. **Los medios más eficaces para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de:**
 - A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) del proyecto
 - B. El Acta de responsabilidades del proyecto

- C. El Acta de constitución del Proyecto
 - D. El Enunciado del alcance del proyecto
 - E. El Plan de Gestión del proyecto
5. **¿La unión de empleados en la organización que nivel satisface en la jerarquía de necesidades de Maslow?**
- A. Pertenencia
 - B. Autorrealización
 - C. Autoestima
 - D. Seguridad
 - E. Empoderamiento
6. **Un documento escrito o pictórico que describe, define , o especifica los servicios o artículos que se contratarán es:**
- A. Un documento de especificaciones
 - B. Diagrama de Gantt
 - C. Un plan de gestión
 - D. Un análisis de riesgos
 - E. Ninguna de las anteriores
7. **Los eventos futuros o resultados que son favorables se llaman:**
- A. Riesgos
 - B. Oportunidades
 - C. Sorpresas
 - D. Contingencias
 - E. Ninguna de las anteriores
8. **Los costos de no conformidad en un proyecto son:**
- A. Costos de Prevención
 - B. Costes de fallos internos
 - C. Costes de fallos externos
 - D. B y C
 - E. A, B, y C
9. **El mayor problema que enfrenta el gerente del proyecto durante la integración de actividades dentro de una estructura matricial es:**

- A. Hacer frente a los empleados que reportan a varios jefes
 - B. Demasiada participación de los patrocinadores del proyecto
 - C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos del proyecto
 - D. Escalamiento de los costes del proyecto
 - E. Todas las anteriores
- 10. Una varianza se ha establecido en el coste de un proyecto. 30% para la etapa de I+D (Investigación y Desarrollo) y un 5% para la etapa de producción. La razón más común para la asignación de valores de esta varianza en cada etapa es porque:**
- A. La reserva de la gestión se ha agotado
 - B. La precisión de las estimaciones en el sector de producción es peor que la precisión de las estimaciones en materia de I+D
 - C. Los controles más estrictos son siempre necesarios cuando un proyecto comienza a terminarse
 - D. Obedecen a deseos personales del patrocinador del proyecto
 - E. Ninguna de las anteriores.
- 11. Una red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización se llama:**
- A. Flujo de comunicación ascendente libre
 - B. Flujo de comunicación horizontal libre
 - C. Flujo de comunicación sin restricciones
 - D. Una red de comunicación descendente
 - E. Una red de comunicación abierta
- 12. ¿Cuál de los siguientes métodos son los más adecuados para la identificación de los "Elementos más importantes"?**
- A. Análisis de Pareto
 - B. Análisis de Causa y efecto
 - C. El análisis de tendencias
 - D. Gráficos de control de procesos
 - E. Todas las anteriores

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden y prioridad en el que se utilizarán cuando sea necesario los documentos del proyecto.
- B. El orden en que las tareas del proyecto deben ser completadas
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre si
- D. La lista (por calidad) de los proveedores seleccionados.
- E. Ninguna de las anteriores.

14. Eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables se llaman:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, directores de proyectos y los gerentes de línea:

- A. Nunca son la misma persona
- B. Siempre son la misma persona
- C. A veces son la misma persona
- D. Siempre están en desacuerdo entre sí
- E. Son forzado son a actuar como sus propios patrocinadores

16. Los ciclos de vida del proyecto son muy útiles para _____ y _____.

- A. Gestión de la integración; terminación
- B. El inicio; El cierre
- C. La Estandarización; El control
- D. Gestión de configuración; actualizaciones de estado semanales.
- E. La Aprobación; La terminación

17. Flexibilizar los recursos de un periodo a otro en un proyecto se denomina:

- A. La asignación de recursos
- B. Partición Recursos
- C. Nivelación de Recursos
- D. Cuantificación de Recursos

- E. Ninguna de las anteriores
- 18. La diferencia entre los CPTP (Costo presupuestado para el trabajo programado) y el CPTR (costo presupuestado por el trabajo realizado) en un proyecto se conoce como:**
- A. La variación del cronograma del proyecto
 - B. La variación de los costos del proyecto
 - C. La estimación del tiempo de finalización del proyecto
 - D. El costo real del trabajo realizado
 - E. Ninguna de las anteriores
- 19. Gerentes de proyectos en empresas de alta tecnología frecuentemente motivan el uso de _____ para la investigación y el desarrollo.**
- A. Expertos
 - B. Recompensas
 - C. Referentes
 - D. Identificaciones
 - E. Ninguna de las anteriores
- 20. Un patrón recurrente de comunicación dentro de la organización del proyecto o empresa se llama:**
- A. Una matriz de forma libre
 - B. Una matriz estructurada
 - C. Una red
 - D. Un canal rígido
 - E. Ninguna de las anteriores
- 21. Unas tareas orientadas a un árbol de actividades son:**
- A. Un plan detallado
 - B. Un diagrama de responsabilidad lineal
 - C. Una estructura de desglose del trabajo (EDT)
 - D. Una cuenta el costo del sistema de codificación
 - E. A trabajar descripción del paquete
- 22. La calidad se define como:**
- A. La conformidad con los requisitos

- B. Aptitud para la ejecución
 - C. La mejora continua de los productos y servicios
 - D. La atención al cliente
 - E. Todas las anteriores excepto la D
- 23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias estaría usted con más probabilidades de comprar bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?**
- A. Su compañía tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios
 - B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir los bienes o servicios.
 - C. Hay muchos proveedores confiables para los productos o servicios que usted está tentado a adquirir pero los vendedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
 - D. A y B
 - E. A y C
- 24. La principal desventaja de un diagrama de barras es:**
- A. La falta de tiempo - eliminación gradual
 - B. No está relacionado con las fechas del calendario 85
 - C. No muestra interrelaciones de actividad
 - D. No está relacionado con la planificación del personal
 - E. No está relacionado con las estimaciones de costos
- 25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en la reducción de:**
- A. Incertidumbre
 - B. Daños
 - C. Tiempo
 - D. Costo
 - E. A and B
- 26. Por lo general, ¿Durante cual la fase del ciclo de vida del proyecto se efectúan la mayor parte de los gastos?**
- A. Fase Inicio

- B. Desarrollo o fase de diseño
 - C. Fase de ejecución
 - D. Fase de terminación
 - E. Ninguna de las anteriores
- 27. Pasar de nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) es el resultado de:**
- A. Menos exactitud en la estimación
 - B. Mejor Control del proyecto
 - C. Reducción de los costes de información de estado
 - D. Una mayor estimación de costos del proyecto.
 - E. Ninguna de las anteriores
- 28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?**
- A. Confrontación
 - B. Compromiso
 - C. Conciliación
 - D. Obligación
 - E. Retiro
- 29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto general se conoce como:**
- A. cociente de aversión al riesgo del gerente de proyecto
 - B. El riesgo total del proyecto
 - C. El valor esperado del proyecto
 - D. Análisis de sensibilidad
 - E. Ninguna de las anteriores
- 30. En la empresa, la retención de información y agendas ocultas son ejemplos de :**
- A. Comentarios
 - B. Barreras de Comunicación
 - C. Comunicación indirecta
 - D. Mensajes contradictorios

- E. Todas las anteriores
- 31. La terminología básica para redes de trabajo en el proyecto incluye:**
- A. Actividades, eventos y mano de obra
 - B. Actividades, la documentación y acontecimientos
 - C. Holguras, Actividades, eventos y estimaciones de tiempo
 - D. Tiempo estimado, holguras y actividades
 - E. Tiempo, holguras, redacción de informes, fases del ciclo de vida
- 32. Los "puntos de control " en la estructura de desglose del trabajo (EDT) son utilizados para separar:**
- A. Paquetes de trabajo
 - B. Sub tareas
 - C. Tareas
 - D. Código de cuentas
 - E. Puntos de Integración
- 33. Un elemento del proyecto que se encuentra entre dos eventos se llama:**
- A. Una actividad
 - B. Un nodo de la ruta crítica
 - C. Un hito del proyecto
 - D. Una ranura de temporización
 - E. Un punto de culminación del calendario
- 34. ¿En qué etapa del ciclo de contratación se toma la decisión de hacer o comprar?**
- A. Requerimientos
 - B. Verificación
 - C. Solicitud
 - D. Adjudicación
 - E. Contractual
- 35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:**
- A. Escuchar, hablar y usar lenguaje de signos
 - B. Comunicación, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

- C. Claridad de expresión y de buenos hábitos de escucha
 - D. Lectura, escritura y escucha
 - E. Todas las anteriores.
- 36. ¿Cuál de los siguientes no es parte una opinión generalmente aceptada de calidad en estos tiempos?**
- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
 - B. Podemos inspeccionar la calidad
 - C. Mejora de la calidad ahorra dinero y aumenta negocio
 - D. Las personas quieren producir productos de calidad
 - E. La calidad es centrada en el cliente
- 37. Los tres tipos más comunes de cálculo de costos del proyecto son:**
- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuestado
 - B. Paramétrico, definitivo y de arriba hacia abajo
 - C. Orden de magnitud, definitivo, y de abajo hacia arriba
 - D. Orden de magnitud, presupuestado y definitivo
 - E. Analógico, paramétrico, y de arriba hacia abajo
- 38. Los buenos objetivos del proyecto deben ser:**
- A. Generales y no específicos
 - B. Establecidos sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
 - C. Realistas y alcanzables
 - D. Excesivamente complejos
 - E. Mensurables, intangibles, y verificables
- 39. En el proceso de examen de una situación, la identificación y clasificación de áreas de riesgo potencial se conoce como :**
- A. Identificación de riesgos
 - B. Respuesta a los riesgos
 - C. Lecciones aprendidas o control
 - D. Cuantificación del riesgo
 - E. Ninguna de las anteriores
- 40. ¿En qué tipo de acuerdo de contrato el contratista tiene más probabilidades de controlar los costos?**

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Costos fijos.
- C. El tiempo y materiales
- D. Precio fijo con ajuste de precio económico
- E. Precio fijo con incentivo objetivo

41. La mejor definición de proyecto puede ser:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñada para llevar a cabo simples o múltiples objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta establecida sin ningún fin definido 87
- C. Un esfuerzo que debe llevarse a cabo en menos de un año y consumir los recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier tarea con un marco de tiempo definible, con ciertas restricciones y objetivos bien definidos que consume recursos tanto humanos como no humanos
- E. Todas las anteriores

42. En la gestión del riesgo la toma de decisiones se divide en tres grandes categorías:

- A. La certeza, el riesgo y la incertidumbre
- B. Probabilidad, el riesgo y la incertidumbre
- C. Probabilidad, evento de riesgo y la incertidumbre
- D. Hazard, evento de riesgo y la incertidumbre
- E. A y D

43. Si hay una línea de _____ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control, se dice que el proceso puede estar fuera de control.

- A. 3
- B. 7
- C. 9
- D. 5
- E. 11

- 44. La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están ligados entre sí por medio de:**
- A. El código de cuentas
 - B. Las tasas de gastos generales
 - C. El sistema de presupuesto
 - D. El proceso de presupuesto de capital
 - E. Todas las anteriores
- 45. Un programa se puede describir como:**
- A. Un agrupamiento de las actividades conexas que duran dos años o más
 - B. La primera subdivisión importante de un proyecto
 - C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que soportan un producto o línea de productos
 - D. Una línea de productos
 - E. Otro nombre para un proyecto
- 46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía de la organización?**
- A. Coercitivo, legítima, referente
 - B. Recompensa, coercitivo, experto
 - C. Referente, experto, legítimo
 - D. legítimo, coercitivo, recompensa
 - E. Experto, coercitivo, referente
- 47. La definición más común de éxito del proyecto es:**
- A. Dentro del tiempo
 - B. Dentro del tiempo y costo
 - C. Dentro del tiempo, el costo y los requisitos técnicos de rendimiento
 - D. Dentro del tiempo, el costo, el rendimiento y la aceptación por parte del cliente
 - E. Ninguna de las anteriores
- 48. Actividades con la duración del tiempo cero se denominan:**
- A. Actividades del Camino Crítico
 - B. Actividades de la ruta no crítica
 - C. Actividades de tiempo

- D. Dummies
 - E. Ninguna de las anteriores
- 49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto de los pasos en el proceso de contratación?**
- A. Solicitud, requisitos, adjudicación, contrato
 - B. Requisitos, verificación, solicitud, adjudicación, contrato
 - C. Verificación, solicitud, adjudicación, contrato
 - D. Solicitud, adjudicación, contrato
- 50. En el proyecto se utilizan a menudo los ajustes en los factores de escalamiento como intereses, sobre costos e impuestos, estos pueden ser ajenos a la voluntad del gerente del proyecto e implican cambios en:**
- A. Tarifas aéreas, las tasas de mano de obra y costos de materiales
 - B. Tarifas aéreas, deslizamientos de horario, reprocesos
 - C. Ajustes por costo de la vida y horas extra
 - D. Costos de materiales, costo de envío, y cambios en el alcance
 - E. Tasas Laborales, los costes de material y la presentación de informes.
- 51. La ruta crítica en una red de actividades del proyecto es el camino que:**
- A. Tiene el mayor grado de riesgo
 - B. Puede alargar el proyecto si las actividades en este camino tardan más de lo previsto
 - C. Debe ser completado antes de que todos los otros caminos
 - D. Todo lo anterior
 - E. A y B sólo
- 52. La principal diferencia entre la gestión del proyecto y la gestión de la línea base es que en la segunda el gerente del proyecto no tiene ningún control sobre:**
- A. La toma de decisiones
 - B. El Personal
 - C. Las revisiones
 - D. El Seguimiento
 - E. El monitoreo
- 53. ¿Durante qué fase de un proyecto la incertidumbre es más grande?**

- A. Diseño
 - B. Desarrollo / ejecución
 - C. Concepción
 - D. Eliminación
 - E. Todas las anteriores
- 54. En la actualidad, ¿que define la calidad?**
- A. La alta dirección
 - B. Gestión de Proyectos
 - C. Gestión Funcional
 - D. Trabajadores
 - E. Clientes
- 55. Los jefes de proyecto necesitan excepcionalmente buenas habilidades de comunicación y negociación, principalmente porque:**
- A. Ellos podrían liderar un equipo sobre el cual no tienen control directo
 - B. Dirigen las actividades de adquisiciones del proyecto
 - C. Se espera que sean expertos técnicos
 - D. Se debe proporcionar reuniones entre jefe cliente y patrocinador
 - E. Todas las anteriores
- 56. Para la comunicación efectiva, el mensaje debe orientarse a:**
- A. El emisor
 - B. El receptor
 - C. Los medios de comunicación
 - D. El estilo de gestión
 - E. La cultura corporativa
- 57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyecto han venido de _____ sin una formación adecuada o la educación en habilidades _____.**
- A. Técnica; de Contabilidad y finanzas
 - B. Técnica; de administración
 - C. Técnica; psicológicas
 - D. Comercialización; orientadas a la tecnología
 - E. Negocios; en fabricación de conocimientos

- 58. En un diagrama de precedencia, la flecha entre dos cajas se llama:**
- A. Una actividad
 - B. Una restricción
 - C. Un evento
 - D. La ruta crítica
 - E. Ninguna de las anteriores
- 59. ¿En qué tipo de contrato el contratista tiene menos probabilidades de controlar los costos?**
- A. Costo más porcentaje del costo
 - B. Precio fijo
 - C. El tiempo y materiales
 - D. Orden de compra
 - E. Precio fijo con incentivo objetivo
- 60. La liquidación financiera de un proyecto dicta que:**
- A. Todos los fondos del proyecto se han gastado
 - B. No hay números de carga invadida
 - C. No hay seguimiento en el trabajo de este cliente
 - D. No hay cargos adicionales se pueden efectuar en contra del proyecto
 - E. Todas las anteriores
- 61. Una representación gráfica de los costes acumulados y las horas de trabajo, tanto para los costos presupuestados y los reales, en función del tiempo, se llama:**
- A. Una línea de tendencia
 - B. Un análisis de tendencias
 - C. Una curva S
 - D. Un informe de finalización
 - E. Un informe de valor ganado
- 62. Los límites superior e inferior de control se establecen por lo general:**
- A. Con 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
 - B. Con 3 sigmas de la media en cada dirección
 - C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior

- D. Para detectar la etapa cuando un proceso puede estar fuera de control
 - E. Todas las anteriores
- 63. La principal diferencia entre redes PERT y las redes de CPM es:**
- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una.
 - B. PERT se utiliza para proyectos de construcción, mientras que la RPC se usa para la I+D
 - C. PERT aborda sólo el tiempo mientras que CPM también incluye costos, recursos y disponibilidad
 - D. PERT requiere soluciones informáticas, CPM es una técnica manual
 - E. PERT se mide en días, mientras que CPM utiliza semana o mes
- 64. La forma más común de la comunicación organizacional es:**
- A. Hacia arriba a la gestión
 - B. Hacia abajo a los subordinados
 - C. Horizontal con sus compañeros
 - D. Horizontal a los clientes
 - E. Todas las anteriores
- 65. El objetivo último de la gestión de riesgos es:**
- A. Análisis
 - B. Mitigación
 - C. Evaluación
 - D. Planificación de Contingencia
 - E. Todas las anteriores
- 66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:**
- A. Presupuesto funcional Complejo
 - B. Establece mal canales de comunicación
 - C. No existe punto focal para clientes y patrocinadores
 - D. Capacidad de reacción lenta
 - E. Uso inflexible de mano de obra
- 67. ¿Cuál de los siguientes no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?**
- A. Por el tipo vs complejidad de la exigencia 90

- B. Por la urgencia de la exigencia
 - C. Por el análisis de precio
 - D. Por el alcance de los precios
 - E. Todas son factores a tener en cuenta
- 68. ¿Cuál de los siguientes no es indicativo del proceso de gestión de la calidad?**
- A. Defectos cabe destacar
 - B. Enfoque debe estar en las especificaciones escritas
 - C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la gestión pero todo el mundo debe participar
 - D. Calidad ahorra dinero
 - E. La identificación del problema conduce a soluciones cooperativas
- 69. El documento que describe los detalles de las tareas en términos de características físicas y asigna el riesgo de desempeño en el comprador es:**
- A. Una especificación de diseño
 - B. Una especificación funcional
 - C. Una especificación de rendimiento
 - D. Una especificación del proyecto
 - E. Todas las anteriores
- 70. Las comunicaciones más fáciles y eficaces tienen lugar entre las personas con:**
- A. Puntos de vista comunes
 - B. Intereses disímiles
 - C. Grados avanzados de formación
 - D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
 - E. Habilidades de buena codificación
- 71. Al asignar recursos en un proyecto el intento para encontrar el cronograma del proyecto más corto y consistente con los límites de recursos fijos se llama:**
- A. Asignación de recursos
 - B. Partición Recursos:
 - C. Nivelación de recursos
 - D. Cuantificación de Recursos

- E. Ninguna de las anteriores
- 72. El proceso de llevar a cabo un análisis para determinar la probabilidad de eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su aparición se conoce como:**
- A. Identificación de riesgos
 - B. Respuesta a los riesgos
 - C. Lecciones aprendidas o control
 - D. Cuantificación del riesgo
 - E. Ninguna de las anteriores
- 73. El método más común para poner un precio a las horas extras no cargadas a la jornada de trabajo para un proyecto de tres años sería:**
- A. Poner un precio de hora extra según el sueldo real de la gente asignada al proyecto
 - B. Poner un precio por hora extra que use una tarifa media para toda la empresa.
 - C. Poner un precio de hora extra que use un promedio por hora del grupo funcional del proyecto.
 - D. Todas las anteriores
 - E. A y B son correctas.
- 74. ¿Cuál de las siguientes es una premisa moderna de la dirección de calidad?**
- A. La calidad es definida por el cliente
 - B. La calidad se ha hecho un arma competitiva
 - C. La calidad es ahora una parte incorporada de la planificación estratégica
 - D. La calidad está unida con la rentabilidad
 - E. Todos son verdaderos
- 75. ¿Un gerente de proyecto puede cambiar la información con el equipo de proyecto usando cuales medios de comunicación?**
- A. Escrito
 - B. Auditivo.
 - C. Visual
 - D. Todas las anteriores
- 76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar los riesgos son conocidos como:**

- A. Identificación de riesgos
 - B. Respuesta a los riesgos
 - C. Lecciones aprendidas o control
 - D. cuantificación del riesgo
 - E. Ninguna de las anteriores
- 77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autorice al contratista a comenzar inmediatamente el trabajo se conoce como:**
- A. Un contrato definitivo
 - B. Un contrato preliminar
 - C. Una carta de intención
 - D. Una orden de compra
 - E. Un acuerdo de fijación de precios
- 78. Una empresa dedicada a la calidad por lo general proporciona formación para:**
- A. La alta dirección
 - B. Trabajadores por hora
 - C. Trabajadores asalariados
 - D. Todos los empleados
 - E. Gerentes de Proyecto
- 79. La más forma común de comunicación del proyecto es:**
- A. Ascendente a patrocinador ejecutivo
 - B. Hacia abajo a los subordinados
 - C. lateral a las organizaciones de equipo y línea
 - D. lateral a los clientes
 - E. En diagonal a la alta dirección del cliente
- 80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$ 250.000 tiene un negativo (detrás) horario de varianza de \$ 20.000, lo que equivale a 12 por ciento del trabajo programado para este momento. Por tanto, podemos concluir que:**
- A. El proyecto se completará a finales
 - B. La ruta crítica se ha alargado
 - C. Los costos están siendo invadidos
 - D. Se requerirá Horas extras para mantener la ruta crítica original

E. Ninguna de las anteriores 92

NIVEL 2 MADUREZ

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta tan honestamente como sea posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

Cuestionario Evaluación Nivel 2 Procesos Comunes – P3M

1. La empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad es reconocida en todos los niveles de gestión, incluyendo la alta dirección.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
2. La empresa tiene un sistema para gestionar tanto el costo como el cronograma. El sistema requiere un número de carga y códigos de cuenta de costos. El sistema informa de las variaciones de los objetivos previstos.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
3. La empresa ha reconocido los beneficios que son posibles a partir de la implementación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de gestión, incluyendo la alta dirección.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
4. La empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definidos por el uso de las fases del ciclo de vida.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
5. Nuestros ejecutivos visiblemente apoyan la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivo, correspondencia, y de vez en cuando asistir a las reuniones del equipo de proyecto / sesiones informativas.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
6. La empresa está comprometida con la planificación frente a la calidad. Tratamos de hacer lo mejor que podamos en la planificación.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
7. Nuestra base y los gerentes de línea de nivel medio visiblemente apoyan el proceso de gestión de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

8. La empresa está haciendo todo lo posible para minimizar los cambios en el alcance de nuestros proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

9. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo por la gestión de proyectos, sino también por las promesas hechas a los gerentes de proyecto.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

10. Los Directivos de mi organización tienen una buena comprensión de los principios de gestión de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

11. La empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para ser utilizado sistema de seguimiento de los proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

12. Nuestros gerentes de línea de bajo y medio nivel han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

13. Nuestros Directivos entienden el patrocinio del proyecto y sirven como patrocinadores de los proyectos en los proyectos seleccionados.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

14. Nuestros Directivos han reconocido o identificado las aplicaciones de gestión de proyectos para diversas partes de nuestro negocio.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

15. La empresa ha integrado con éxito de costos y control de horario la gestión de proyectos como el estado de presentación de informes.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

16. La empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

17. Nuestros Directivos han reconocido lo que debe hacerse para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

18. Mis puntos de vista de la empresa se conjugan con la gestión de proyectos como una profesión en lugar de una asignación de tiempo parcial.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

19. Nuestros gerentes de baja y media línea están dispuestos en dar tiempo libre a sus empleados para La formación de gestión de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

20. Nuestros Directivos han demostrado su voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios con el fin de madurar en la gestión de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

NIVEL 3 METODOLOGÍA SINGULAR O METODOLOGÍA PROPIA (SINGULAR METHODOLOGY)

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- A. Sólo gestión de calidad total (TQM)
- B. Ingeniería concurrente (acortando el tiempo de desarrollo de los entregables) solamente
- C. TQM y sólo ingeniería concurrente
- D. Sólo gestión de riesgos
- E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente solamente
- F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

- 03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?**
- A. 0 por ciento
 - B. 5-10 por ciento
 - C. 10-25 por ciento
 - D. 25-50 por ciento
 - E. 50-75 por ciento
 - F. 75-100 por ciento
- 04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir el producto/entrega de trabajo en paralelo en lugar de en serie?**
- A. 0 por ciento
 - B. 5-10 por ciento
 - C. 10-25 por ciento
 - D. 25-50 por ciento
 - E. 50-75 por ciento
 - F. 75-100 por ciento
- 05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:**
- A. No utilizamos la gestión de riesgos
 - B. Sólo riesgos financieros
 - C. Sólo riesgos técnicos
 - D. Programación de riesgos solamente
 - E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto.
- 06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:**
- A. Inexistente
 - B. Más informal que formal
 - C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
 - D. Basado en una metodología estructurada y apoyada por políticas y procedimientos y formularios normalizados que deben cumplimentarse
- 07. Cuántas metodologías diferentes de gestión de proyectos existen en su organización (es decir, considerar una metodología de desarrollo de sistemas**

para los proyectos de MIS. que una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de productos)?

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2–3
- D. 4–5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se hicieron cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se hicieron cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Informes de un solo jefe
- B. Informes de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben ser tomadas en la siguiente secuencia: el mejor interés de la comunidad. primero el cliente, luego la empresa y después los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: el mejor interés de la compañía en primer lugar, el cliente en segundo lugar, y los empleados en último lugar
- D. No tenemos tal política escrita o conjunto de estándares

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética en la empresa
 - B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
 - C. Buenas prácticas empresariales
 - D. Todo lo anterior
 - E. Ninguno de los anteriores
 - F. Al menos dos de los tres primeros
- 12. En cuanto al alcance, el creep o el alcance cambia, nuestra cultura:**
- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
 - B. Permite cambios sólo hasta un cierto punto en el ciclo de vida del proyecto utilizando un proceso formal de control de cambios
 - C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto utilizando un cambio formal. procedimiento de control
 - D. Permite cambios, pero sin ningún proceso formal de control
- 13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:**
- A. Políticas
 - B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
 - C. Políticas y procedimientos
 - D. Pautas
 - E. Políticas, procedimientos y directrices
- 14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales, o un compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente _____. por ciento de comportamiento.**
- A. 10-25 por ciento
 - B. 25-50 por ciento
 - C. 50-60 por ciento
 - D. 60-75 por ciento
 - E. Más del 75 por ciento
- 15. Nuestra estructura organizativa es:**
- A. Tradicional (predominantemente vertical)
 - B. Una matriz sólida (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica).

- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica).
 - D. Utilizamos equipos colocados
 - E. No sé cuál es la estructura: la dirección la cambia a diario.
- 16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:**
- A. "Luchando" por la mejor gente disponible
 - B. Negociar con los gerentes de línea para obtener el mejor personal disponible
 - C. Negociar por los resultados en lugar de por las personas
 - D. Uso de la alta gerencia para ayudar a conseguir las personas adecuadas
 - E. Tomando lo que sea que él o ella reciba, sin hacer preguntas
- 17. Nuestros gerentes de línea:**
- A. Aceptar la responsabilidad total por el trabajo en su línea
 - B. Pedir a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
 - C. Tratar de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
 - D. Responsabilizar a los empleados asignados
 - E. No conocemos el significado de la palabra "rendición de cuentas"; no es parte de nuestro vocabulario.
- 18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con más probabilidades de ser considerada responsable para la integridad técnica final de la entrega final:**
- A. Los empleados asignados
 - B. El jefe de proyecto
 - C. El responsable técnico
 - D. El patrocinador del proyecto
 - E. Todo el equipo
- 19. En nuestra empresa, la autoridad del jefe de proyecto proviene de:**
- A. Dentro de sí mismo, lo que sea que él o ella pueda hacer.
 - B. El superior inmediato del jefe de proyecto
 - C. Descripciones de trabajo documentadas
 - D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de una carta del proyecto o carta de nombramiento

- 20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:**
- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
 - B. Micromanajeo
 - C. Espere reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
 - D. Espere reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
 - E. Involúcrese sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición de la persona a cargo del proyecto. jefe de proyecto o superiores jerárquicos.
- 21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de directores o de arriba?**
- A. 0-10 por ciento
 - B. 10-25 por ciento
 - C. 25-50 por ciento
 - D. 50-75 por ciento
 - E. Más del 75 por ciento
- 22. Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que pueden considerarse relacionados con el proyecto)?**
- A. Menos de 5
 - B. 6-10
 - C. 11-20
 - D. 21-30
 - E. Más de 30
- 23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales? que cuantitativo?**
- A. Menos del 10 por ciento
 - B. 10-25 por ciento
 - C. 25-50 por ciento
 - D. 50-75 por ciento
 - E. Más del 75 por ciento
- 24. Mi compañía cree eso:**

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como proyecto. profesionales de la gestión, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que nos convirtamos en certificados como profesionales de la gestión de proyectos
- E. No tenemos jefes de proyecto en nuestra empresa

25. Mi empresa cree que la formación debería serlo:

- A. Realizado a petición de los empleados
- B. Realizado para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizado para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Se realiza sólo si existe un retorno de la inversión en dólares de capacitación.

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gestión
- D. Empleados que recibirán la formación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene documentación documentada? lecciones aprendidas estudios de caso de otros proyectos dentro de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. Qué porcentaje de los ejecutivos en su organización funcional (no corporativa) haber asistido a programas de formación o reuniones informativas para ejecutivos específicamente diseñadas para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo

- B. Menos del 25 por ciento
 - C. 25-50 por ciento
 - D. 50-75 por ciento
 - E. Más del 75 por ciento
- 29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:**
- A. Son expertos técnicos
 - B. Demostrar las habilidades administrativas de un gerente profesional
 - C. Saben cómo tomar decisiones empresariales acertadas
 - D. Están en la cima de su categoría salarial
 - E. No tenemos otro lugar donde ponerlos
- 30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidar el costo para acumular la información, el costo aproximado por página de un informe típico es:**
- A. No tengo ni idea
 - B. \$100-200 por página
 - C. \$200-500 por página
 - D. Más de \$500 por página
 - E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.
- 31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:**
- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
 - B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
 - C. Gestión de proyectos que se nutre de relaciones formales de autoridad
 - D. La intromisión de los ejecutivos, que obliga a una sobreabundancia de documentación.
 - E. Nadie confía en las decisiones de nuestros jefes de proyecto
- 32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?**
- A. 5-10 por ciento
 - B. 10-20 por ciento
 - C. 20-40 por ciento

- D. 40-60 por ciento
 - E. Más del 60 por ciento
- 33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:**
- A. Políticas
 - B. Procedimientos
 - C. Pautas
 - D. Listas de control
 - E. Ninguno de los anteriores
- 34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:**
- A. Menos de 30 minutos
 - B. 30-60 minutos
 - C. 60-90 minutos
 - D. 90 minutos-2 horas
 - E. Más de 2 horas
- 35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:**
- A. Informalmente
 - B. Formalmente, pero sin que el cliente se entrometa
 - C. Formalmente, pero con la intromisión de los clientes
 - D. Es nuestra elección siempre y cuando los resultados se cumplan.
- 36. Mi compañía cree que los empleados pobres:**
- A. Nunca debe ser asignado a equipos
 - B. Una vez asignados a un equipo, son la responsabilidad del gerente de proyecto para vigilancia
 - C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su superior jerárquico para la supervisión.
 - D. Puede ser efectivo si se asigna al equipo adecuado
 - E. Debe ser promovido a la gerencia

- 37. Empleados asignados a un equipo de proyecto (a tiempo completo o parcial) hacer que se realice una evaluación del rendimiento por parte de:**
- A. Su línea sólo maneja
 - B. Sólo el jefe de proyecto
 - C. Tanto los jefes de proyecto como los superiores jerárquicos
 - D. Tanto los directores de proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.
- 38. Las habilidades que probablemente serán más importantes para los gerentes de proyectos de mi empresa a medida que nos adentramos en el siglo XXI:**
- A. Conocimiento técnico y liderazgo
 - B. Gestión de riesgos y conocimiento del negocio
 - C. Habilidades de integración y gestión de riesgos
 - D. Habilidades de integración y conocimiento del negocio
 - E. Habilidades de comunicación y comprensión técnica
- 39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:**
- A. Directores de primera línea
 - B. Directores de primera o segunda línea
 - C. Cualquier nivel de gestión
 - D. Por lo general, los empleados que no son de la gerencia
 - E. Cualquiera en la compañía
- 40. Los gerentes de proyecto de mi organización han realizado al menos un cierto grado de entrenamiento en:**
- A. Estudios de viabilidad
 - B. Análisis de costo-beneficio
 - C. Tanto A como B
 - D. Nuestros directores de proyecto suelen ser traídos a bordo después de la aprobación del proyecto.
- 41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:**
- A. Asumir riesgos
 - B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
 - C. Asumir riesgos tras la aprobación de los patrocinadores del proyecto

D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Aceptar
- C. No estoy seguro
- D. Desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

NIVEL 4 ANALISIS COMPARATIVO (BENCHMARKING)

1 Nuestros estudios de Benchmarking han encontrado compañías con procesos estrictos de control de costos

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

2 Nuestros estudios de Benchmarking han encontrado compañías con mejor análisis de impactos durante el control de cambios del alcance.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

3 Nuestros estudios de Benchmarking han encontrado que las empresas están realizando gestión de riesgos al analizar detalladamente los niveles de la estructura de desglose de trabajo (EDT)

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

4 Nuestros estudios de Benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

5 Nuestros estudios de Benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

6 Nuestros estudios de Benchmarking están investigando como obtener un incremento en la preferencia / uso de nuestra metodología de gestión de proyectos

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 7 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking se centran en industrias en la misma área de negocios que nuestra compañía**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 8 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking se centran en industrias no similares (Industrias en diferentes áreas de negocio a la nuestra)**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 9 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking se centran en industrias no similares para buscar nuevas ideas y aplicaciones para la gestión de proyectos**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 10 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando las actividades concurrentes de ingeniería de otras compañías para ver como realizan la programación y seguimiento**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 11 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 12 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando la manera en la que otras compañías gestionan sus clientes durante los procesos de gestión de cambios del alcance**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 13 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando la manera en que otras compañías involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 14 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 15 **Nuestros esfuerzos en Benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras**
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 16 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando la manera en la que otras compañías atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 17 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están enfocados en como otras compañías realizan gestión técnica de riesgos
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 18 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están centrados en como otras compañías obtienen una mejor eficiencia y efectividad en su metodología de gestión de proyectos
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 19 Nuestros esfuerzos en Benchmarking se centran en cómo obtener un menor costo de calidad
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 20 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando la manera en la que otras compañías realizan la gestión de riesgos durante las actividades concurrentes de ingeniería
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 21 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando la manera en la que otras compañías usan los proyectos de mejora como parte de la gestión de cambios del alcance
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 22 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando maneras de integrar procesos existentes en nuestra metodología singular
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 23 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando las maneras en la que otras compañías integran nuevas metodologías y procesos en sus metodologías singulares
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 24 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están observando la manera en la que otras compañías manejan o se oponen al desarrollo de metodologías paralelas**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 25 Nuestros esfuerzos en Benchmarking están viendo como otras compañías usan modelos de recursos corporativos**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

NIVEL 5 MEJORA CONTINUA

- 1. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 2. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 3. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de actividades.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 4. Hemos comprado un software que nos permitió eliminar algunos de nuestros informes y documentación.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 5. Los cambios en nuestros requisitos de capacitación han resultado en cambios en nuestra metodología.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 6. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (es decir, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido simplificar nuestra metodología (es decir, reducir el papeleo).**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 7. Hemos realizado cambios en la metodología para obtener la aceptación de toda la empresa.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

8. Los cambios en el comportamiento organizacional han resultado en cambios en la metodología.
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
9. El apoyo de la administración ha mejorado hasta el punto en que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
10. Nuestra cultura es una cultura cooperativa hasta el punto en que se puede utilizar la administración de proyectos informal en lugar de la formal, y se han realizado cambios en el sistema informal de gestión de proyectos.
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
12. Los requisitos de horas extra obligan a cambiar nuestros formularios y procedimientos.
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
14. Debido a que las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración provocó cambios en los requisitos de aprobación en la metodología.
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha provocado mejoras en nuestra metodología.
- (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

Anexo O. MATRIZ DE RIESGOS

Probabilidad		Amenazas					Oportunidades				
	0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
	0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
	0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
	0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
	0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
		0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05
		Impacto									

