

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE CONSULTORÍA
EN LA COMPAÑÍA PROCESO URBANO SAS

AUTORES

NESTOR IVÁN GUALTEROS VANEGAS
JORGE ALBERTO RODRÍGUEZ CASTRO
JENNY NATHALIA BECERRA MELO

DIRECTORA

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ D.C., 8 DE NOVIEMBRE DE 2020

*A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y brindarnos la posibilidad de cursar y
terminar esta especialización.*

A nuestras familias por su acompañamiento y apoyo incondicional.

*A todas las personas que nos han apoyado y han permitido que desarrollemos esta investigación
con éxito.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al grupo de docentes de la Universidad EAN por brindarnos la capacitación, a lo largo del curso de la especialización, lo cual fue la base teórica de esta investigación. En especial queremos resaltar la labor de nuestra directora PhD. Dora Alba Ariza Aguilera por su acompañamiento, guía y sabiduría para realizar esta investigación y obtener resultados favorables.

Finalmente, queremos expresar nuestra gratitud a la empresa PROCESO URBANO S.A.S. por permitirnos conocer el interior de la organización y los proyectos que se han desarrollado en los últimos años y que, a su vez, fueron la base del diagnóstico de las prácticas de gestión que se vienen desarrollando en esta compañía.

RESUMEN

Proceso Urbano SAS es una empresa de consultoría dedicada al diseño arquitectónico, urbano y estudios de ingeniería. La gerencia de la compañía ha detectado que, en el desarrollo de los proyectos, algunas tareas quedan pendientes, hay omisiones que dificultan asegurar la calidad y se generan algunos reprocesos, que finalmente, impactan en el tiempo de ejecución y/o costos de los proyectos.

En este sentido, este documento presenta el diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos de consultoría de la compañía en estudio, para identificar las falencias en cada una de sus fases.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, transversal y no experimental, para lo cual se ha estructurado un instrumento de medición (encuesta), que se utiliza para la recolección de datos que se divide en secciones y en ítems: Las secciones se agrupan de acuerdo con los grupos de procesos de la guía PMBOK® y los ítems corresponden a las preguntas estructuradas. Este instrumento ha sido aplicado a la gerencia de la compañía y ha permitido auditar: dos proyectos que corresponden a diseño de espacio público (plazas, parques y senderos) y dos proyectos de diseño de edificaciones, los cuales fueron desarrollados entre los años 2015 y 2018.

Como resultado de la investigación, se establece que la Planeación es el grupo de proceso que requiere mayor fortalecimiento. En seguida, se encuentran los grupos de procesos de Monitoreo y Control y Cierre. Y, finalmente, los grupos de procesos de Iniciación y Ejecución son los que han obtenido mejores resultados.

En cuanto áreas de conocimiento, la Gestión de Riesgos presenta las mayores falencias, seguida de la Gestión de Calidad y Adquisiciones. No obstante, áreas como gestión de Recurso Humano, del Alcance, de Cambio, de Stakeholders, de Comunicaciones, de Tiempo y de Costo han obtenido resultados favorables.

En conclusión, tras el diseño y aplicación del instrumento de medición de las prácticas de gestión de proyectos en la empresa, es posible establecer que, la compañía requiere del diseño e implementación de una metodología para la gestión de proyectos, que establezca las políticas y requerimientos que se deben considerar en cada uno de sus procesos. Además, es necesaria la implementación de métodos de gestión de proyectos que permitan estructurar los procesos, de forma tal, que la compañía pueda ser competitiva en un mercado donde el seguimiento de la guía PMBOK® es un denominador común en la gestión de proyectos.

Palabras clave: Prácticas de gestión de proyectos, diagnóstico, consultoría, arquitectura y construcción.

ABSTRACT

Proceso Urbano SAS is a consulting company dedicated to architectural, urban design, and engineering studies. The management office of the company has detected in the development of the projects that some tasks remain undone, some omissions make it difficult to ensure quality and some reprocesses are generated, which ultimately impact the execution time and/or costs of the projects.

In this matter, this document presents the diagnosis of the consulting project management practices of the company under study, to identify the shortcomings in each of its phases.

This research has a qualitative, descriptive, cross-sectional, and non-experimental approach, for which a measurement instrument (survey) has been structured, which is used to collect data that is divided into sections and items: The sections are grouped according to the process groups of the PMBOK® guide and the items correspond to the structured questions. This instrument has been applied to the management team of the company and has allowed to be audited: two projects that correspond to the design of public spaces (squares, parks, and paths) and two projects that involve the design of buildings, which were developed between 2015 and 2018.

As a result of the research, it is established that Planning is the process group that requires the greatest strengthening. Then, there are the Monitoring and Control and Closing process groups. Finally, the Initiation and Execution process groups are the ones that have obtained the best results.

Regarding to the areas of knowledge, Risk Management presents the greatest shortcomings, followed by Quality Management and Procurement. However, areas such as Human Resource, Scope, Change, Stakeholders, Communications, Time, and Cost management have obtained favorable results.

In conclusion, after the design and application of the instrument for measuring project management practices in the company, it is possible to establish that the company requires the design and implementation of a methodology for project management, which establishes the policies and requirements that must be considered in each of its processes. Besides, it is necessary to implement project management methods that allow the processes to be structured in such a way that the company can be competitive in a market where following the PMBOK® guide is a common denominator in project management.

Keywords: Project management practices, diagnosis, consulting, architecture and construction.

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	12
2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
3	OBJETIVOS	16
3.1	Objetivo general	16
3.2	Objetivos específicos	16
4	JUSTIFICACIÓN	18
5	MARCO TEÓRICO	20
5.1	Gestión de proyectos	20
5.1.1	Definición	20
5.1.2	Ciclo de vida de un proyecto	21
5.1.3	Grupos de Procesos del PMI	23
5.1.4	Áreas de Conocimiento del PMI	23
5.2	Prácticas de gestión de proyectos y su aplicación en el entorno internacional	24
6	MARCO INSTITUCIONAL	32
7	METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL	35
7.1	Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio	35
7.2	Definición de variables	35
7.2.1	Grupos de proceso	35
7.2.2	Áreas de conocimiento de gestión de proyectos	35
7.2.3	Población y muestra	35
7.2.3.1	Proyecto A – Parques Urbanos en Usaquén	35
7.2.3.2	Proyecto B - Eco-Parques Cali	36
7.2.3.3	Proyecto C - Jardín Infantil Arboleda - Santa Teresita	37
7.2.3.4	Proyecto D - Ampliación Fundación Santafé	37
8	METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL	40
8.1	Instrumento de recolección de datos	40
9	ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
9.1	Diagnóstico Proyecto A – Parques Urbanos en Usaquén	42
9.2	Diagnóstico Proyecto B – Eco – Parques Cali	44
9.3	Diagnóstico Proyecto C – Jardín Infantil Arboleda – Santa Teresita	45
9.4	Diagnóstico Proyecto D – Ampliación Fundación Santafé	47
9.5	Comparación entre proyectos	49
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

56

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Ciclo de vida en proyectos de ingeniería.	21
Tabla 2.2. Grupos de Procesos.....	23
Tabla 2.3. Áreas de conocimiento en gerencia de proyectos.	23
Tabla 2.4. Análisis de las características generales de PMBOK y PRINCE2	25
Tabla 2.5. Diferentes puntos de vista en el enfoque de la Gerencia de proyecto Tradicional y Ágil	26
Tabla 2.6. Características del enfoque Tradicional de Gerencia de Proyectos y Líneas de Servicio.....	28
Tabla 2.7. Características del enfoque Ágil de Gerencia de Proyectos y Líneas de servicio.....	28
Tabla 2.8. Resumen general del enfoque de las técnicas de Gerencia de proyectos.....	28
Tabla 2.9. Hoja de datos de proyecto.....	29
Tabla 6.1. Comparación Grupos de procesos de proyectos en Proceso Urbano SAS.....	50
Tabla 6.2. Comparación áreas de conocimiento de proyectos en Proceso Urbano SAS	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Proceso de gerencia de proyectos Agile 26

Figura 6.1. Puntaje promedio por grupo de proceso Proyecto A 43

Figura 6.2. Puntaje promedio por Área de conocimiento Proyecto A 43

Figura 6.3. Puntaje promedio por grupo de proceso Proyecto B 45

Figura 6.4. Puntaje promedio por Área de conocimiento Proyecto B 45

Figura 6.5. Puntaje promedio por grupo de proceso Proyecto C 47

Figura 6.6. Puntaje promedio por Área de conocimiento Proyecto C 47

Figura 6.7. Puntaje promedio por grupo de proceso Proyecto D 49

Figura 6.8. Puntaje promedio por Área de conocimiento Proyecto D 49

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCIÓN

El éxito de las empresas está determinado por diversos factores, algunos susceptibles de ser controlados y otros que son ajenos a la dirección empresarial, dentro de los factores controlables está la aplicación de principios sólidos de gerencia de proyectos, dichos principios rara vez son implementados por empresas pequeñas que establecen su accionar en la mera intención de incursionar en el mercado, dejando de lado la capacitación de sus directores y sus empleados, en metodologías de planeación que sustentan el desarrollo sostenible y creciente de la empresa.

Es en este marco, nace la necesidad de identificar el nivel de desarrollo de la gestión de los proyectos en el ejercicio propio de una actividad económica particular, para establecer un plan que apropie los lineamientos de la gerencia de proyectos en empresas pequeñas, lo cual puede ser la diferencia entre generar un mayor crecimiento y asegurar su sostenibilidad, o su desaparición.

Para el caso en concreto, se ha estudiado a la empresa PROCESO URBANO S.A.S. fundada en el año 2013 y dedicada al subsector de la consultoría, (más específicamente a la elaboración de estudios y diseños integrales para construcción de edificaciones y de espacio público), con el fin de realizar un diagnóstico que determine el nivel de desarrollo de la gestión de los proyectos ejecutados por la empresa. El diagnóstico, permitirá a los directivos de PROCESO URBANO S.A.S, establecer el punto de partida para adelantar, posteriormente, un adecuado plan de gestión de proyectos para dicha empresa.

Es así que, a lo largo de esta investigación, se identifican las dificultades y fortalezas que presentan algunos proyectos que adelanta la Empresa, en el marco de las metodologías establecidas por el PMI, a través de la guía PMBOK®, por medio de la aplicación de un Instrumento de recolección de datos, aplicado a cuatro proyectos de diferentes áreas y escalas, estudiando cada uno de los grupos de procesos, con el fin de establecer su nivel de implementación.

CAPÍTULO 2

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Proceso Urbano SAS es una empresa netamente proyectizada, que fue constituida en el año 2013 en la ciudad de Bogotá D.C. Se dedica a la consultoría en diseño arquitectónico, urbano y de estudios de ingeniería. Esta organización tiene la capacidad de desarrollar diseños de edificaciones, espacio público, diseños urbanos, planes parciales, planes de implantación y asesorías en urbanismo. Además, ha desarrollado proyectos en varias regiones del país, cuenta con personal capacitado, y asesores externos en todas las áreas de la ingeniería, quienes tienen experiencia en gestión y desarrollo de proyectos públicos y privados.

La estrategia de la organización, para el desarrollo de los proyectos, es tercerizar servicios como estudios y diseños de ingeniería. De este modo, la gerencia del proyecto, el diseño arquitectónico y el diseño urbano se desarrolla con recurso humano propio de la organización.

Teniendo en cuenta la tercerización de servicios, esta organización es una empresa pequeña, con una planta base de 6 empleados y 25 personas vinculadas de forma indirecta, para la ejecución de los proyectos. El personal de planta base se ubica en la ciudad de Bogotá D.C., mientras que, el personal externo se ubica en la ciudad de ejecución del proyecto.

De acuerdo con el Arquitecto Nestor Gualteros (comunicación personal, 11 de agosto de 2020) coordinador administrativo y gerente de proyectos de la compañía, se ha detectado que en el desarrollo de los proyectos se presentan las siguientes dificultades:

- No se realizan algunas tareas inicialmente proyectadas dentro de la cadena de producción.
- Se presentan omisiones que dificultan el aseguramiento de la calidad de los proyectos.
- Se generan reprocesos en la ejecución de los proyectos.

Estas dificultades generan sobrecostos, retrasos en las entregas parciales y finales, y, en el peor de los casos, implican afectaciones legales y fiscales.

Por esta razón, se requiere hacer un diagnóstico de las prácticas en gestión de proyectos que aplica la organización.

En este sentido, la investigación de este trabajo se orientará a responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las prácticas utilizadas para gestionar los proyectos de consultoría en Proceso Urbano SAS?

Autores como Errihani & Benhida (2015) y Wallace (2014), en el marco del uso de la guía PMBOK® (Project Management Institute, 2017), indican que los procesos de gestión de proyectos orientan hacia un desarrollo exitoso de los mismos ya que definen los límites de tiempo, costo, desempeño, seguridad y riesgo.

CAPÍTULO 3

OBJETIVOS

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Diagnosticar las prácticas de gestión de proyectos de consultoría en la compañía Proceso Urbano SAS, para identificar las falencias en cada una de sus fases.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar y analizar la metodología para la gestión de proyectos de acuerdo con los lineamientos del PMI (Project Management Institute).
- Seleccionar y/o ajustar un instrumento de medición de las prácticas de gestión de proyectos en Proceso Urbano SAS.
- Aplicar el instrumento de medición como base para auditar 4 proyectos.
- Analizar los resultados, identificar las falencias en el sistema de gestión evaluado y generar conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 4

JUSTIFICACIÓN

4 JUSTIFICACIÓN

El alcance de esta investigación se centra en el diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos de consultoría en la compañía Proceso Urbano SAS, mediante la aplicación de un instrumento de medición. No obstante, de acuerdo con el alcance definido, se excluye la formulación e implementación de un plan de gestión de proyectos.

El tema del proyecto está asociado con todas las materias de la especialización en gerencia de proyectos, sin embargo, las materias que tienen mayor incidencia en este proyecto de investigación, son técnicas de programación y control de proyectos, costos y presupuestos, pensamiento estratégico y gerencia global y gerencia de proyectos. Estas materias, de forma transversal aplican las prácticas de gestión de proyectos establecidas en el PMBOK® (Project Management Institute, 2017), el cual es el principal referente bibliográfico para el desarrollo de esta investigación.

Por otra parte, este trabajo será de utilidad para los profesionales de gerencia de proyectos ya que, es un referente de aplicación de conceptos entorno a la gestión de proyectos a través de un caso de estudio colombiano.

Desde el punto de vista práctico, los resultados del presente trabajo le van a permitir a la compañía, tomar acciones sobre los aspectos que requiere mejorar, y definir qué procesos se pueden optimizar en la gestión de los proyectos, mediante el estudio de la guía PMBOK® (Project Management Institute, 2017), y la aplicación de un instrumento de medición.

A nivel teórico, esta investigación puede servir como base para estudios similares en otras compañías del sector de la consultoría y la construcción, siendo un campo poco estudiado en el entorno colombiano.

Este documento tiene utilidad metodológica porque es una herramienta que orientará la realización de investigaciones posteriores y con temáticas similares.

CAPÍTULO 5

MARCO TEÓRICO

5 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo es una recopilación de los conceptos básicos entorno a gestión de proyectos, además, presenta algunas prácticas de gestión de proyectos y su aplicación en el entorno internacional.

5.1 Gestión de proyectos

5.1.1 Definición

Para abordar la temática objeto de estudio, se ha realizado la recopilación de definiciones acerca de un proyecto y de gestión de proyectos elaboradas por varios autores:

En primer lugar, la definición más común de un proyecto “(...) es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos” (Project Management Institute, 2017, p. 542). Además, el PMI (*Project Management Institute*) indica que el final se puede dar por tres razones: se alcanzan los objetivos, los objetivos no se cumplirán o no podrán ser cumplidos, o la necesidad que dio origen al proyecto ya no existe.

De otra parte, Association for Project Management (2019) indica:

Un proyecto es un esfuerzo único y transitorio que se lleva a cabo para lograr los objetivos planificados, que podrían definirse en términos de productos, resultados o beneficios. Por lo general, se considera que un proyecto es un éxito si logra los objetivos de acuerdo con sus criterios de aceptación, dentro de un plazo y presupuesto acordados. El tiempo, el costo y la calidad son los componentes básicos de cada proyecto.

El Project Management Institute (2017, p. 542) enuncia que:

La gestión de proyectos se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto.

Finalmente, Association for Project Management (2019) define:

La gestión de proyectos es la aplicación de procesos, métodos, habilidades, conocimientos y experiencia para lograr los objetivos específicos del proyecto de acuerdo con los criterios de aceptación del proyecto dentro de los parámetros acordados. La gestión de proyectos tiene entregables finales que están limitados a una escala de tiempo y presupuesto finitos.

De acuerdo con las definiciones recopiladas de los autores presentados, se observa que estas comparten características fundamentales: un proyecto es un esfuerzo único que se desarrolla con un alcance, tiempo y costo definidos con un momento de inicio y fin; por su parte, la gestión de proyectos se refiere a la aplicación de procesos de dirección orientados a lograr objetivos de un proyecto teniendo en cuenta la limitación de tiempo y presupuesto del mismo.

5.1.2 Ciclo de vida de un proyecto

Dentro de la gestión de proyectos es importante tener en cuenta el ciclo de vida de un proyecto que se define como:

La serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas (Project Management Institute, 2017, p. 547).

El ciclo de vida puede configurarse con las fases genéricas de inicio, planeación, ejecución y cierre. Las fases no se deben confundir con los Grupos de Procesos.

De acuerdo con (Trigas, 2003, p. 7):

El ciclo de vida de un proyecto responde a:

- ¿Qué trabajo se va a realizar en cada fase?
- ¿Quién participará en cada fase?
- Las fases se definirán de forma secuencial, una fase no comienza hasta que termine otra. Suelen contener una serie de hitos o tareas que marcan los momentos más importantes en el desarrollo del proyecto.

Considerando que Proceso Urbano SAS es una compañía que se dedica a realizar diseños, arquitectónicos, de urbanismo y estudios de ingeniería, se ha tenido en cuenta el documento realizado por Mojica (2005) el cual reúne las definiciones de diferentes autores acerca de las fases de ciclos de vida en proyectos de ingeniería. Como se observa en la Tabla 5.1, los autores coinciden en que los proyectos de ingeniería tienen ciclos de vida definidos por las siguientes fases: conceptualización, planeación, diseño, construcción y entrega. Además, concuerdan en que durante el ciclo de vida hay una relación de tiempo versus costo, en donde el nivel de costos es bajo al inicio del proyecto, y con el paso del tiempo, el nivel de costos aumenta.

Tabla 5.1. Ciclo de vida en proyectos de ingeniería.

Autor	Título	Ciclo de vida
DJ Cleland y W.R King	Sistemas dinámicos del ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de Conceptualización. • Fase de Planeación. • Fase de Ejecución. • Fase de Terminación.
Shtub, F. Bard y Globerson	La estrategia y los asuntos tácticos del ciclo de vida de un proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de Diseño Conceptual. • Fase de Desarrollo Avanzado. • Fase de Diseño Detallado. • Fase de Construcción. • Fase de Terminación. • Fase Operacional.

Autor	Título	Ciclo de vida
Profesor Morris	Las fases y el ciclo de vida de un proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de Viabilidad. • Fase de Planeación y Diseño. • Fase de Construcción. • Fase de entrega e Inicio.
Kerzner, Harold	Sistema de Planeación, calendario y Control	<p>En proyectos de diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación. • Desarrollo. • Producción. • Fase Terminal. • Auditoria final. <p>En proyectos de construcción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación, Obtención de datos y procesamiento. • Estudios de ingeniería Básica. • Revisión principal. • Ingeniería de Detalle. • Ingeniería de Detalle/Traslapos Constructivos. • Construcción. • Prueba y Comisión.
Grupo Getec de España	Gestión de proyectos	<p>No enmarca las fases con nombres específicos, pero define modelos de ciclo de vida: lineal, por prototipos y en espiral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineal: la actividad global se descompone en fases que suceden de manera lineal. • Por prototipos: se da en desarrollo de productos con innovaciones imponentes o uso de tecnologías o poco probadas, lo cual genera incertidumbre sobre los resultados alcanzables. Las fases de definición, diseño y construcción se dan dos veces: para el prototipo y el producto real. • En espiral: es una generalización del modelo por prototipos cuando es necesario realizar varios prototipos, de modo que se asegure la desaparición de incertidumbres.
Sanchez, Mauricio	Análisis del ciclo de vida	<p>Indica que un proyecto no termina cuando se concluye la construcción. Así las cosas las fases que define son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepción. • Planeación. • Diseño. • Construcción. • Operación. • Reemplazo/disposición final.

Fuente. Elaboración propia a partir de Mojica (2005, p. 8 - 23).

5.1.3 Grupos de Procesos del PMI

El PMBOK® (Project Management Institute, 2017) agrupa los procesos de un proyecto en cinco (5) categorías: Iniciación, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. A continuación, en la Tabla 5.2 se resumen las definiciones de cada Grupo de Procesos.

Tabla 5.2. Grupos de Procesos

	Grupo de procesos	Definición
1	Iniciación	Son los procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
2	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
3	Ejecución	Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
4	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.
5	Cierre	Son los procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

Fuente. Elaboración propia a partir de la guía PMBOK® del Project Management Institute (2017, p. 23).

5.1.4 Áreas de Conocimiento del PMI

De acuerdo con el PMBOK® (Project Management Institute, 2017, p. 23) en sus componentes indica que:

(...) los procesos también se categorizan por Áreas de Conocimiento. Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección 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.

Si bien las Áreas de Conocimiento están interrelacionadas, se definen separadamente desde la perspectiva de la dirección de proyectos. La guía PMBOK® (Project Management Institute, 2017) describe diez Áreas de Conocimiento que se resumen en la Tabla 5.3 y se presentan a continuación: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance, Gestión del Cronograma, Gestión de los Costos, Gestión de los Recursos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los Riesgos, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los interesados.

Tabla 5.3. Áreas de conocimiento en gerencia de proyectos.

	Área de conocimiento	Definición
1	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.
2	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

	Área de conocimiento	Definición
3	Gestión del Cronograma del Proyecto	Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
4	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.
5	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.
6	Gestión de los Recursos del Proyecto	Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
7	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.
8	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.
9	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.
10	Gestión de los Interesados del Proyecto	Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

Fuente. Elaboración propia a partir de la guía PMBOK® del Project Management Institute (2017).

De acuerdo con la experiencia del arquitecto Néstor Gualteros (comunicación personal, 11 de agosto de 2020), la clasificación expuesta no es rígida, y permite la implementación de otras áreas del conocimiento, por ejemplo, en el campo de la consultoría se podrían implementar procesos gestión para la ejecución de los productos en obra, ya que implica la interacción con terceros (constructores, interventores, otras entidades), que no tienen ninguna relación contractual con el consultor, pero es interés del consultor que sus productos se construyan con la calidad proyectada. Adicionalmente, esta área del conocimiento permitiría resolver situaciones que no se tuvieron en cuenta en el momento de la elaboración del producto, por falta de información, fallas en la gestión de la calidad o cualquier otro factor.

5.2 Prácticas de gestión de proyectos y su aplicación en el entorno internacional

Como ya se ha descrito a lo largo del presente informe de investigación, la gestión de proyectos requiere de la aplicación de herramientas y prácticas adecuadas para alcanzar objetivos de tiempo, costo y alcance. Dentro de las metodologías identificadas y caracterizadas en el presente documento, se ha mencionado la guía PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) elaborado por el Project Management Institute (2017), la cual se usó como base del programa de especialización en gerencia de proyectos de la Universidad EAN.

Como investigación complementaria a los fundamentos indicados por el Project Management Institute (2017), se presentan las metodologías PRINCE2 “Proyectos en ambientes controlados” (*Projects In Controlled Enviroments*) y Ágil.

La metodología de gestión de proyectos PRINCE2 es utilizada por gobiernos de países como Reino Unido, Canadá, Australia, Holanda, Dinamarca, entre otros, y por compañías como Shell, Unilever, Microsoft, IBM, entre otras. Así como, organizaciones internacionales como la ONU y el Banco Mundial, entre otros (Matos & Lopes, 2013).

Como ha sido presentado, el PMBOK®, en síntesis, es una guía que implica un conjunto de mejores prácticas en el ejercicio de la gerencia de proyectos. En el caso de PRINCE2, este es un método, un modo de hacer prescriptivo, direccionado a la aplicación (Wideman, 2002). Así las cosas, se puede plantear que hay una compatibilidad y complementariedad entre la guía PMBOK® y el método desarrollado en PRINCE2.

PRINCE2 fue un método creado en 1989 por la agencia central de computación y telecomunicaciones del Reino Unido, se centra en siete temas que son revisados durante el ciclo de vida del proyecto y lo justifican en función de los beneficios esperados (Fernández-Parra et al., 2016): Calidad, Cambio, Estructura de roles, Planes, Riesgo, Progreso y Necesidad de negocio.

En este contexto se puede resumir un análisis de las características generales en formato comparativo entre las dos prácticas de gestión de proyectos en la Tabla 5.4 (Fernández-Parra et al., 2016) presentada en la revista científica de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Tabla 5.4. Análisis de las características generales de PMBOK y PRINCE2

PMBOK	PRINCE 2
Colección de buenas prácticas para la gestión de proyectos.	Método de gestión de proyectos.
No prescriptivo – Descriptivo.	Prescriptivo.
Impulsado por los requisitos del cliente.	Impulsado por un caso de negocio.
Cada tema se puede consultar aisladamente del resto.	Un conjunto integrado de procesos y componentes (no son elementos aislados que se pueden aplicar de forma independiente).
Orientado a los gerentes de proyectos.	Cubre los roles de la gestión de proyectos, definiendo los roles y sus responsabilidades.
Cubre las competencias interpersonales.	No cubre las competencias interpersonales.
Tiene dos niveles de certificación CAMP, PMP.	Tiene tres niveles de certificación <i>Foundation, Practitioner, Professional</i> .
Incluye gestión por fases.	Se divide el proyecto en una serie de fases que facilita su planificación, asignación, tareas, supervisión y control.

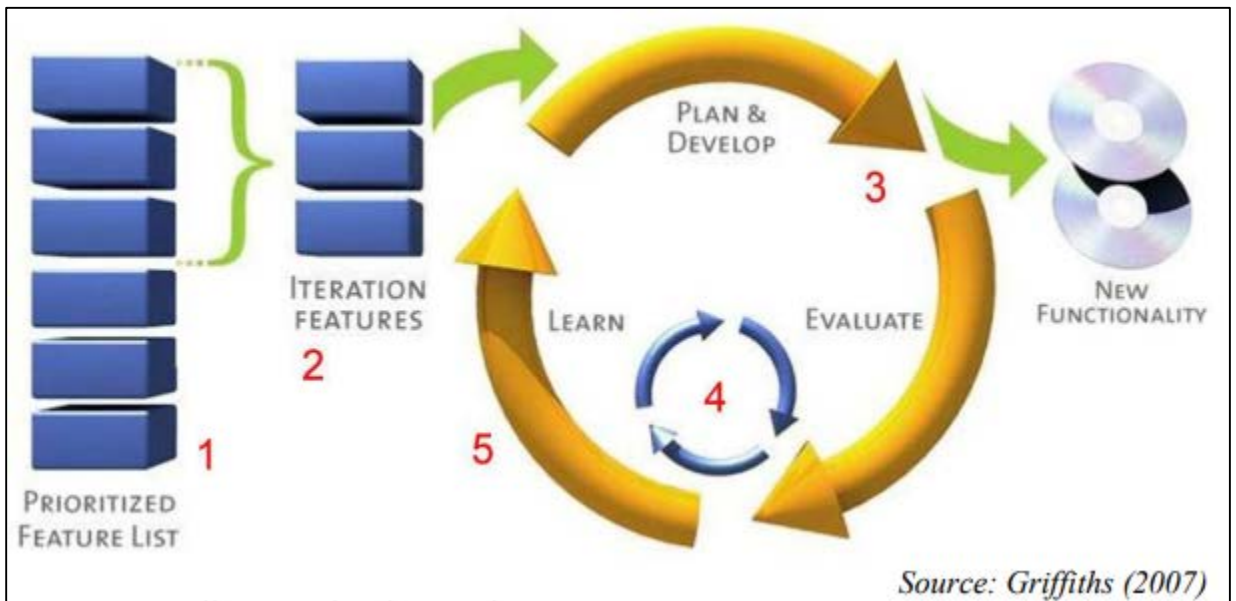
Fuente. Fernández-Parra et al. (2016, p. 120).

Por su parte, para la gestión de proyectos mediante la metodología Ágil, surge como una publicación denominada manifestó Agile 2001, resultado de la búsqueda de una solución diferente a los

modelos tradicionales de gestión, cuyo objetivo es mejorar la gestión de proyectos (Agile Alliance, 2019). Plantea doce principios: Satisfacción del cliente, Bienvenidos los nuevos requisitos, Entregas por semanas, Es posible medir el progreso, Desarrollo sostenible, Trabajo cercano, Conversación cara a cara, Motivación y confianza, Excelencia técnica y buen diseño, Simplicidad, Autogestión de los equipos y Adaptación a circunstancias cambiantes.

En la gerencia de proyectos ágil es crucial definir la agilidad tanto en el sentido literal de la palabra como en el contexto organizacional. La agilidad es la capacidad de actuar proactivamente en un entorno dinámico, no predecible y en continuo cambio (Owen et al., 2006) y la agilidad organizacional es la capacidad de ser inherentemente adaptable a las condiciones cambiantes sin necesidad de cambiar (Juhary Haji Ali et al., 2004). Véase Figura 5.1.

Figura 5.1. Proceso de gerencia de proyectos Agile



Fuente. Adjei & Rwakatiwana (2009, p. 17).

Conocido el contexto de la metodología Ágil y la gestión de proyectos tradicional, la diferencia entre estos se presentan en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5. Diferentes puntos de vista en el enfoque de la Gerencia de proyecto Tradicional y Ágil

Gestión de proyectos tradicional	Gestión de proyectos Ágil
Enfocado en el proceso y planificación.	Enfocado en las personas.
Enfocado en desarrollar todas las partes del alcance al principio.	Enfocado en la parte más importante del alcance primero y luego seguir al siguiente.
La regulación de los cambios es basado en procedimientos rígidos.	La regulación de los cambios dependen de procedimientos flexibles y adaptables.
Los miembros trabajan individualmente entorno a equipos, implica menor colaboración.	Los miembros del equipo colaboran en todos los aspectos.

Gestión de proyectos tradicional	Gestión de proyectos Ágil
El establecimiento de orden es facilitado por una estructura organizacional jerárquica.	El establecimiento del orden es resultado de la continua y voluntaria interacción en sistemas complejos.
El orden incremental es resultado de un control incremental.	Auto organización, la interacción y unas reglas simples resultan en un orden incremental.
Las organizaciones deben ser rígidas y con jerarquías estáticas.	Las organizaciones deben ser flexibles y deben eliminar las burocracias innecesarias.
Gestión de tipo controladora.	El rol del gerente es de facilitador y de dar soporte.
Los empleados son "partes" intercambiables de una "maquina" organizacional.	Los empleado son una parte muy importante de la organización donde su contribución es necesaria.
El cliente es involucrado principalmente durante las fases de recolección de requerimientos y la entrega.	El cliente es involucrado contantemente a través del ciclo de vida del proyecto.
La WBS y PBS son necesarias para solucionar los problemas.	Los acercamientos iterativos para ciertas tareas con una continua retroalimentación de los miembros del equipo y los interesados, resultan en un incremento del progreso importante en muy poco tiempo.
Los proyectos y los riesgos son predecibles de una forma adecuada y es posible gestionarlos a través de una planeación compleja y detallada.	No es posible controlar el futuro porque los proyectos y los riesgos son impredecibles debido a la incertidumbre; aun así no hay necesidad de hacer una planeación avanzada y detallada.
Las pruebas son hechas al final del ciclo del proyecto.	Las pruebas son iterativas y hechas más frecuentemente.
La documentación es completa.	La documentación es hecha solo cuando sea necesario.

Fuente. Adjei & Rwakatiwana (2009, p. 24).

Ahora bien, en cuanto a las aplicaciones prácticas en la gestión de proyectos, se ha recopilado la síntesis del caso de aplicación en una firma de consultoría llamada PricewaterhouseCoopers (Adjei & Rwakatiwana, 2009) donde se compara la aplicación de la guía práctica PMBOK® y la metodología Ágil. La presentación de estos resultados se enfoca en tres preguntas principales (Adjei & Rwakatiwana 2009, p. 3):

1. ¿Cómo se aplica la gerencia de proyectos tradicional en firmas de consultoría?
2. ¿Es aplicada la gerencia de proyectos Ágil en firmas de consultoría? ¿Si es así, como es aplicada?
3. ¿Pueden ser usadas las prácticas de gerencia de proyecto Ágil en firmas de consultoría para solucionar los retos de la gerencia de proyectos tradicional?

La discusión planteada por Adjei & Rwakatiwana, (2009) identificó tres tipos principales de acercamientos de proyecto de un análisis estructurado, no-estructurado y ejecutorio. Se definieron, en esta compañía, tres tipos de proyectos asociados a unas líneas de servicio (*Line of Service LoS*), Garantías, Impuestos y Consultorías. Además, se encontró que los proyectos de garantías son principalmente estructurados y ejecutorios, mientras que los proyectos de impuestos y consultoría tienden a adoptar todos los acercamientos establecidos. En la Tabla 5.6 se presentan las características de la gerencia tradicional de proyectos (*Traditional Project Management TPM*) aplicadas a estas LoS.

Tabla 5.6. Características del enfoque Tradicional de Gerencia de Proyectos y Líneas de Servicio

Características	Estructura	Estructura	Estructura
	Seguros	Impuestos	Consultoría
Planeación rígida y detallada	x	x	x
Desglose y asignación de tareas	x	x	x
Los empleados pueden ser reemplazados	x	-	-
Liderazgo de mando y control	x	-	-
Requerimientos de los interesados son pre-determinados	x	x	x

x Aplicable - No aplicable

Fuente. Adjei & Rwakatiwana (2009, p. 85).

Luego, en la Tabla 5.7 se presentan las características de la gerencia de proyectos ágiles (Agile Project Management APM) aplicado a las LoS de la compañía.

Tabla 5.7. Características del enfoque Ágil de Gerencia de Proyectos y Líneas de servicio

Características	Seguros	Impuestos			Consultoría		
	Ejecución	Estructurados	No Estructurados	Ejecución	Estructurados	No Estructurados	Ejecución
Planeación avanzada considera las incertidumbres	x	x	x	x	x	x	x
Las características del proyecto como iteraciones	x	-	x	x	-	x	x
Equipos autónomos	x	x	x	x	x	x	x
Liderazgo visionario y flexible	x	x	x	x	x	x	x
Involucración del cliente extensiva	x	-	x	x	-	x	x

x Aplicable - No Aplicable

Fuente. Adjei & Rwakatiwana (2009, p. 86).

Así mismo, se planteó cómo los elementos de las gerencias TPM y APM se manifiestan en las tres LoS de la compañía y de los acercamientos a los proyectos. En la Tabla 5.8 se presenta un resumen de las técnicas aplicadas en cada acercamiento de proyecto.

Tabla 5.8. Resumen general del enfoque de las técnicas de Gerencia de proyectos

Líneas de servicio	Acercamiento al proyecto	Metodología de gestión de proyectos
Seguros	Estructurado	TPM
	Ejecutorio	APM
Impuestos	Estructurado	TPM/APM

Líneas de servicio	Acercamiento al proyecto	Metodología de gestión de proyectos
Consultoría	No estructurado	APM
	Ejecutorio	APM
	Estructurado	TPM/APM
	No estructurado	APM
	Ejecutorio	APM

Fuente. Adjei & Rwakatiwana (2009, p. 86).

En conclusión, se definió que todas las líneas de servicio de la compañía tienen un acercamiento en alguno de sus procesos a los lineamientos de gerencia de proyectos ya sea por metodología tradicional o Ágil. Los elementos relacionados con la APM están principalmente relacionados con el recurso humano y elementos blandos del proyecto como son: los equipos y los grupos de liderazgo. El enfoque de las gerencias TPM se adoptan por las líneas de servicio de garantías para todos los proyectos incluyendo aquellos que se consideran complejos: múltiples interesados y miembros del equipo, alto valor y riesgo, equipo o firma sin experiencia y gran dispersión geográfica (Adjei & Rwakatiwana, 2009).

El segundo caso analizado corresponde a la aplicación de la guía PMBOK® en la construcción de un datacenter para el departamento público de Marruecos. (Errihani & Benhida, 2015). En este caso, el equipo de gerencia construyó los siguientes documentos: Plan de aseguramiento de calidad (Quality Assurance Plan QAP), el desglose de estructura de trabajo (work breakdown structure SDP), plan de gerencia, plan de gestión del riesgo, documento de entregables, project charter, entre otros.

El equipo planteó los siguientes objetivos globales (Errihani & Benhida, 2015, p. 198):

- Desarrollar la acción institucional en el ámbito de prevención de fallas.
- Aprovechar el historial de fallas y reclamaciones para optimizar el servicio y definir los planes de mantenimiento y rehabilitación.
- Asegurar la buena gestión y un estricto monitoreo de las quejas recibidas.

En la Tabla 5.9 se presentan los datos del proyecto, donde se establecen las características del nombre del proyecto, patrocinador, gerente de proyecto, promotor del proyecto, presupuesto estimado y propuesta de fecha de inicio.

Tabla 5.9. Hoja de datos de proyecto

Nombre del proyecto	Estudio, desarrollo e implementación de un sistema de gestión de quejas
Patrocinador	Gerente General
Gerente de proyecto	Safaa ERRIHANI
Promotor del proyecto	Gerente de Proyecto
Presupuesto estimado en HT	200.000.00 DH
Fecha de inicio propuesta	Julio 4 2012

Fuente. Errihani & Benhida (2015, p. 198).

Dentro de la planeación de este proyecto, se llevó a cabo el desarrollo del Project charter y el desglose de estructura de trabajo, luego se definió el plan de gestión del tiempo y el plan de gestión del riesgo. Este proyecto adoptó un modelo de diagrama de clases, lo cual contribuyó al éxito del mismo. Además, se estableció que el proyecto cumplió sus objetivos y las especificaciones de los documentos del contrato (Errihani & Benhida, 2015).

En conclusión, una gestión de proyectos exitosa proporciona una ventaja permanente en el contexto dinámico de las organizaciones actuales. La gestión de proyectos cada vez es más reconocida y la guía PMBOK es una herramienta aún más esencial para profesionales de todas las organizaciones de diferentes industrias en diferentes regiones del mundo (Errihani & Benhida, 2015, p. 201).

CAPÍTULO 6

MARCO INSTITUCIONAL

6 MARCO INSTITUCIONAL

Proceso Urbano SAS tiene como misión garantizar siempre la calidad de sus proyectos, con altos estándares de eficiencia, obteniendo las certificaciones de construcción sostenible en el más alto grado.

El sector de la construcción requiere diferentes servicios según la especialidad y las etapas de desarrollo de los proyectos, pero hay un requerimiento común a todos los proyectos; la formulación y desarrollo de los mismos en una fase previa al inicio de la construcción, esto genera el subsector de consultoría de construcción, sector al que pertenece Proceso Urbano SAS desde hace 7 años. Esta empresa se dedica a la elaboración de estudios y diseños para la construcción de proyectos arquitectónicos, de diseño urbano y de ingeniería, servicios agrupados en el código CIIU 811015, (servicios de ingeniería y arquitectura).

El hecho de llevar 7 años en su actividad, demuestra que la empresa superó la etapa de mayor mortalidad para cualquier emprendimiento. De acuerdo con Confecámara (2018), en los primeros 5 años de las empresas, en el sector de la construcción, solo sobrevive el 38,8%, lo cual muestra una mortalidad del 61,2%, que es muy alta y preocupante para este sector, pero que pone a Proceso Urbano SAS en una posición ventajosa, y también significa que se debe preparar para afrontar una fase subsiguiente y de esta forma garantizar su supervivencia y crecimiento.

Según Benavides Cárdenas et al. (2019, p. 47):

(...) los componentes estructural y recursos humanos presentan un nivel intermedio bajo, evidenciando que las pymes, no cuentan con programas para la gestión del cambio, que faciliten la implementación de metodologías en la gestión de proyectos, no se diseñan planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo que fortalezcan las competencias de las personas encargadas de la dirección de proyectos.

Lo anterior evidencia que es una constante en las PYMES del sector de construcción, la falta de preparación para la gestión de proyectos y de metodologías que permitan adaptarse a las nuevas exigencias del sector.

El nicho de mercado de Proceso Urbano SAS, corresponde principalmente a entidades públicas que desarrollan proyectos de diseño para diversas áreas como: educación, salud, bienestar social, sedes administrativas etc. y proyectos de diseño urbano y espacio público. Adicionalmente, desarrolla por medio de subcontratación, los estudios de ingeniería necesarios para la construcción de los proyectos, algunos clientes públicos son: Universidad Nacional De Colombia, Secretaría De Integración Social Del Distrito Capital, Alcaldía Local de Usaquén, Corporación Autónoma del Valle, Parques Nacionales Naturales entre otros. Proceso Urbano SAS, también tiene clientes privados en menor proporción, como La Universidad de los Andes, Constructora Carbone, Mazzanti & Arquitectos.

Como se mencionó en la introducción del documento, esta organización es una empresa pequeña, con una planta base flexible de 6 a 8 empleados y 25 personas vinculadas de forma indirecta para la ejecución de los proyectos. El personal de planta base se ubica en la ciudad de Bogotá D.C., mientras que el personal externo se ubica en la ciudad de ejecución del proyecto. La empresa cuenta con un gerente, que, a su vez, es director de proyecto y un director de diseño, como directivos y socios de la misma, además cuenta con un equipo de 4 a 5 arquitectos que se encargan del desarrollo y coordinación técnica de los proyectos.

Los proyectos públicos que ha desarrollado la empresa han sido obtenidos mediante la participación en concursos públicos de méritos, sistema en el cual es indispensable contar con experiencia y el personal idóneo, lo cual lleva en ocasiones a conformar sociedades con otras empresas para sumar esfuerzos y poder cumplir con los requerimientos. Los proyectos privados, por el contrario, los obtiene por medio de invitaciones directas, lo cual hace más difícil su consecución.

La gestión actual de los proyectos se hace por medio de la distribución de proyectos por equipos, los equipos al interior de la compañía se conforman de acuerdo con la complejidad del proyecto, y con la dificultad o cantidad de trabajo que implica la producción del entregable; por ejemplo, un proyecto de un parque pequeño es manejado por un arquitecto, mientras el diseño de un edificio puede requerir de 2 a 4 personas, dependiendo de la etapa de desarrollo.

En la primera etapa de desarrollo, que se describiría como conceptualización de proyecto, se requiere de un arquitecto con experiencia, una vez desarrollado el concepto proyectual (esquema básico), se pasa a una etapa de desarrollo intermedio, en la cual los conceptos se adaptan a las determinantes reales (lote, topografía, asolación, clima, paisaje, requerimientos programáticos, presupuesto etc.) que da como resultado el anteproyecto, adicionalmente se inician los diseños de ingeniería y su coordinación con el proyecto arquitectónico, en esta etapa se requiere un arquitecto con experiencia y uno o dos arquitectos junior. Posteriormente se pasa a la etapa final (proyecto arquitectónico), la cual requiere producir un gran volumen de planos, detalles, render y maquetas, en esta etapa se requiere un arquitecto con experiencia y 3 o 4 arquitectos junior. En todas las etapas el director de proyecto y el director de diseño, guían el desarrollo y garantizan la elaboración de insumos como topografías, estudios de suelos, inventarios forestales, entre otros. Este esquema es similar para los diferentes tipos de proyecto que desarrolla la empresa.

CAPÍTULO 7

METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

7 METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

A continuación, se presenta el enfoque de la investigación que se desarrolla en este documento y las variables a evaluar.

7.1 Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, es de tipo descriptivo, transversal porque la información se recolecta una sola vez y es no experimental, porque los datos no son medidos antes o después de una intervención en las variables de estudio. El diseño de esta investigación es de tipo estudio de caso. (Hernández-Sampieri et al., 2014)

7.2 Definición de variables

7.2.1 Grupos de proceso

a) **Definición conceptual:** Corresponde a los grupos de procesos en el ciclo de vida propuesto por Project Management Institute (2017).

b) **Definición operacional:** El ciclo administrativo del proyecto está conformado por: iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

7.2.2 Áreas de conocimiento de gestión de proyectos

a) **Definición conceptual:** Corresponde a los grupos de procesos distribuidos por áreas de soporte de acuerdo con Project Management Institute (2017).

b) **Definición operacional:** Las áreas incluyen: 1. Alcance, 2. Tiempo, 3. Costo, 4. Recursos humanos, 5. Comunicaciones. 6. Stakeholders. 7. Adquisiciones y contratación; 8. Calidad, 9. Riesgo, 10. Cambio.

7.2.3 Población y muestra

El presente estudio utiliza una muestra intencional y no-probabilística constituida por cuatro (4) proyectos desarrollados por la empresa Proceso Urbano SAS. Dos (2) proyectos corresponden a diseño de espacio público (plazas, parques y senderos) y dos (2) proyectos a diseño de edificaciones. A continuación, se describen los proyectos en mención.

7.2.3.1 Proyecto A – Parques Urbanos en Usaqué

Fecha: 2017-2018

Cliente: Alcaldía local de Usaqué

Localización: Usaquén, Bogotá D.C., Colombia

Área: 15.000m²

Estado: Terminado y construido

Tiempo de ejecución inicial: 7 meses

Tiempo real de ejecución: 8 meses

Recurso Humano: 1 Director, 1 Arquitecto diseñador, 2 arquitectos auxiliares, 1 equipo de topografía, 1 equipo de geotecnia, 1 diseñador estructural, 1 diseñador eléctrico, 1 diseñador hidráulico, 1 ingeniero ambiental, 1 arquitecto presupuestador, 1 trabajador social, 1 especialista SST.

Definición del alcance: El contratista es responsable de la elaboración de todos los estudios, diseños y aprobaciones que se requieran para la construcción del proyecto.

Estudios y diseños para la intervención de 4 parques vecinales y de bolsillo, en diferentes lugares de la localidad; Parque Santa Cecilia, y Buena Vista, ladera de los cerros orientales, Balmoral y Toberín, sector plano cercano a la autopista norte. Los proyectos se plantean a partir de la vocación de cada parque y de las consultas a la comunidad, se cuenta con espacios deportivos, bowls de skate, juegos infantiles y para adultos, miradores, senderos y áreas verdes en la cuales la premisa fue conservar la vegetación existente.

7.2.3.2 Proyecto B - Eco-Parques Cali

Fecha: 2016-2017.

Cliente: Corporación Autónoma Regional Valle Del Cauca.

Localización: Cali, Colombia.

Área: 925 Ha.

Estado: Terminado, parcialmente construido.

Tiempo de ejecución inicial: 6 meses.

Tiempo real de ejecución: 9 meses.

Recurso Humano: 1 Director, 1 Arquitecto diseñador, 2 arquitectos auxiliares, 1 equipo de topografía, 1 equipo de geotecnia, 1 diseñador estructural, 1 diseñador eléctrico, 1 diseñador hidráulico, 1 ingeniero ambiental, 1 arquitecto presupuestador.

Definición del alcance: El contratista es responsable de la elaboración de todos los estudios, diseños y aprobaciones que se requieran para la construcción del proyecto.

El proyecto contempla el diseño de 5 eco-parques en el área urbana de la ciudad de Cali, en áreas de protección ambiental de los cerros, en los que se busca recuperar las áreas ambientales degradadas, integrar el espacio público y generar una imagen reconocible y unificada para crear apropiación en la ciudadanía.

7.2.3.3 Proyecto C - Jardín Infantil Arboleda - Santa Teresita

Fecha: 2017-2018

Cliente: Secretaría Distrital De Integración Social

Localización: San Cristóbal, Bogotá D.C., Colombia

Área: 3.200m² edificación

Estado: Entregado y en proceso de construcción

Tiempo de ejecución inicial: 7 meses

Tiempo real de ejecución: 9 meses

Recurso Humano: 1 Director, 1 Arquitecto diseñador, 3 arquitectos auxiliares, 1 equipo de topografía, 1 equipo de geotecnia, 1 diseñador estructural, 1 diseñador eléctrico, 1 diseñador hidráulico, 1 ingeniero ambiental, 1 arquitecto presupuestador, 1 especialista SST, 1 especialista en sistemas de detección de incendios.

Definición del alcance: EL contratista es responsable de la elaboración de todos los estudios, diseños y aprobaciones que se requieran para la construcción del proyecto.

Estudios y diseños para la construcción de un jardín infantil para 300 niños. El proyecto se desarrolla en un lote de ladera con una fuerte inclinación, teniendo como determinante principal el clima (10.8° C_{prom.}), al estar por encima de la cota 3000, se plantean dos volúmenes escalonados, para facilitar el manejo de la pendiente, y unidos por un volumen traslúcido, lo cual permite calentar el interior atrapando la radiación solar.

7.2.3.4 Proyecto D - Ampliación Fundación Santafé

Fecha: 2015

En colaboración con: Mazzanti & Arquitectos

Localización: Bogotá D.C. Colombia

Área: 22.000m²

Estado: Construido

Tiempo de ejecución inicial: 1 meses

Tiempo real de ejecución: 6 meses (con 2 adiciones de trabajo y de presupuesto)

Recurso Humano: 1 Arquitecto coordinador, 4 arquitectos auxiliares especialistas en sistemas BIM.

Definición del alcance: EL contratista es responsable de la elaboración de todos los Planos arquitectónicos y de detalle, y la responsabilidad de coordinación y supervisión de obra recae sobre el diseñador principal; Mazzanti & Arquitectos.

La fundación Santafé estableció la necesidad de ampliar sus instalaciones, para tal fin organizó un concurso privado, en cual el ganador fue el arquitecto Giancarlo Mazzanti. Proceso Urbano SAS. participó

en el desarrollo del proyecto arquitectónico de los pisos 5 al 12, y en la elaboración de la cartilla de detalles de todo el proyecto, como colaborador del equipo de Mazzanti.

CAPÍTULO 8

METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL

8 METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL

De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018, p.54), en el enfoque cualitativo, la finalidad de la recolección de datos es: “Capturar significados, experiencias y reconstruir “realidades” de casos (individuos, grupos, comunidades y fenómenos.” En este sentido, a continuación, se presenta el instrumento de recolección de datos utilizado para la recopilación de información de las prácticas de gestión de proyectos de consultoría en la compañía Proceso Urbano SAS.

8.1 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de medición (encuesta) que se utiliza para la recolección de datos es un cuestionario resuelto por el gerente de proyectos de la organización. El instrumento que se aplica, a través de un formulario de Google Forms, para cada uno de los proyectos identificados en el numeral 7.2.3-Población y muestra, se divide en cinco (5) secciones y treinta (30) ítems.

Las secciones corresponden a los Grupos de Procesos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control y Cierre indicados por el Project Management Institute, (2017) y que en todo caso se relacionan con las Áreas de conocimiento: gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados.

Los ítems corresponden a actividades relacionadas con prácticas de gestión de proyectos que se valoran de 1 a 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5 se realiza la actividad de manera formal y programada. La calificación que realiza el encuestado en cada ítem se documenta y/o evidencia.

El detalle del instrumento de recolección de datos se presenta en el Anexo A.

CAPÍTULO 9

ANÁLISIS DE RESULTADOS

9 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del instrumento de medición aplicado, se obtuvo el siguiente resultado para el diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos de consultoría en la compañía Proceso Urbano SAS.

9.1 Diagnóstico Proyecto A – Parques Urbanos en Usaquén

En el proyecto A – Parques Urbanos en Usaquén, fue posible establecer que el Grupo de Proceso que obtuvo menor puntaje fue la Planeación del proyecto con 3,70 puntos y el proceso con mayor puntaje fue la Ejecución con 4,57 puntos. Así mismo se encontró que los procesos de Iniciación, Monitoreo y control y Cierre tuvieron una calificación entre 4,00 y 4,33 puntos (véase Figura 9.1). En cuanto al Proceso de Iniciación, al ser un proyecto público los requerimientos del proyecto y las necesidades de los stakeholders estaban definidos en el contrato suscrito y en los anexos técnicos de los términos de referencia. Los objetivos del proyecto estuvieron definidos entorno a dar cumplimiento al contrato y procurar la rentabilidad del mismo.

En el Proceso de Planeación, aunque se definieron claramente el cronograma, costos, reservas de presupuesto, roles y responsabilidades con el equipo de proyecto y el modo de adquisición de recursos y contratación; se preparó un plan de calidad, pero no se realizó su seguimiento, además, no se elaboró una matriz de riesgos y, por lo tanto, no se definieron las acciones en respuesta a los riesgos que se pudieran presentar.

En la Ejecución del proyecto se dio cumplimiento a los entregables y se realizó acompañamiento en la etapa constructiva. Además, los comités semanales permitieron informar de manera permanente a los interesados y los cambios fueron implementados hasta obtener la aprobación de los entregables. Así mismo, los proveedores que hicieron parte del proyecto fueron seleccionados por su eficiencia y responsabilidad con sus productos.

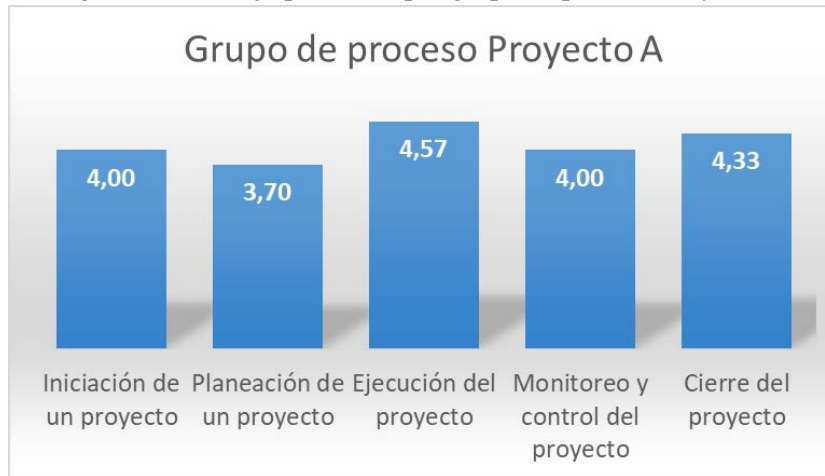
En general, el Seguimiento y Control del proyecto se realizó de manera constante en aspectos como: presupuesto, calidad, cumplimiento de compromisos, cronograma y cambios. No obstante, aspectos como los riesgos no tuvieron seguimiento pues no se estructuró una matriz de riesgos en la que estos se identificaran. En cuanto al seguimiento del desempeño del personal, este se realizó de manera empírica pero no se hizo retroalimentación ni se documentó.

En el Cierre del proyecto, se obtuvo la aceptación firmada de los resultados a través del acta de liquidación del proyecto. Tanto la medición de las percepciones de los stakeholders como el registro de lecciones aprendidas entorno al proyecto, se elaboró de manera verbal y empírica pero no se documentó.

Por otra parte, en cuanto a la evaluación por Áreas de conocimiento, se obtuvo el siguiente resultado ordenado de menor a mayor: Gestión del Riesgo (1,67 puntos), Gestión de Recurso Humano y de Calidad

(3,67 puntos c/u), Gestión del Alcance (4,00 puntos), Gestión de Cambios y de Adquisiciones (4,33 punto c/u), Gestión de Tiempo, de Comunicaciones y de Stakeholders (4,67 c/u) y Gestión del Costo (5,00 puntos) como se presenta en la Figura 9.2. Así las cosas, la Gestión de los Riesgos fue el Área de Conocimiento con mayor deficiencia, ya que como se presentó anteriormente no se realizó, mientras que la Gestión de Costos evidenció las mayores acciones en el proyecto.

Figura 9.1. Puntaje promedio por grupo de proceso Proyecto A



Fuente. Elaboración propia.

Figura 9.2. Puntaje promedio por Área de conocimiento Proyecto A



Fuente. Elaboración propia.

9.2 Diagnóstico Proyecto B – Eco – Parques Cali

Evaluated el proyecto B –Eco-Parques Cali se encontró que el Grupo de Proceso con menor calificación corresponde al Cierre del proyecto (3,00 puntos), mientras que la Iniciación del proyecto presentó la mejor calificación (4,00 puntos) como se presenta en la Figura 9.3.

Las evidencias recopiladas indican que las falencias más acentuadas se presentaron en la etapa de cierre de proyecto, los factores que afectaron este desempeño fueron: la gestión de calidad para el control de la percepción de los stakeholders con respecto al desarrollo del proyecto y el registro de lecciones aprendidas en el proyecto, ya que según el encuestado, se establece que para este proyecto en particular no se implementaron protocolos para el registro y control de la percepción de los interesados con respecto a la entrega final del proyecto.

Al realizar el análisis de los resultados se evidencia que el segundo grupo de proceso que no obtuvo un buen desempeño fue el monitoreo y control de proyectos, esto hizo que la liquidación final y cierre del proyecto se viera afectado por falta de información, pues el seguimiento de la ejecución no es fiel al proceso y no brinda mayor detalle para hacer un buen cierre de proyecto.

La fortaleza identificada en los grupos de procesos asociados a este proyecto en particular, destacaron que la iniciación del proyecto fue el que obtuvo la mejor calificación ponderada, donde se resalta que la gestión del proyecto se realizó una correcta identificación de los stakeholders y sus necesidades fueron analizadas. De igual manera, se presenta una fortaleza donde claramente se establecieron los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.

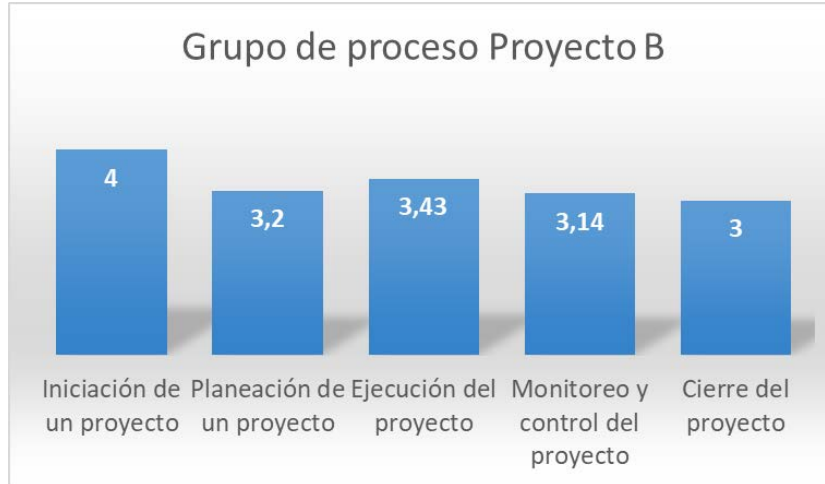
Los requerimientos del proyecto fueron identificados a través del contrato y los anexos técnicos provistos por el contratante, por lo cual al interior de la empresa se hizo una gestión de los recursos para que esta información se aprovechara a lo largo de la planeación del proyecto. Como se estableció anteriormente, la compañía hace una correcta identificación de las necesidades y requerimientos de los stakeholders. En el caso de este proyecto se establecieron dos grupos de interés: stakeholders del contrato (entidad contratante, interventoría y empresa consultora) y stakeholders del proyecto de construcción (usuarios finales, dueños de predios, guardabosques etc).

El análisis por áreas de conocimiento arrojó que la Gestión del riesgo obtuvo el menor puntaje con 1,67 puntos y la Gestión del Costo presentó el mayor puntaje con 4,67 puntos (véase Figura 9.4). En general, la auditoría muestra que la compañía no hizo una debida identificación de los riesgos asociados a los procesos del proyecto, a pesar de que las entidades contratantes establecieron matrices guía para la licitación de los proyectos. En el caso de este proyecto, no se hizo uso, implementación, control, respuesta y seguimiento de la matriz de riesgos identificados por el contratante.

Por otra parte, se identificó una fortaleza en la gestión de los costos de este proyecto, ya que se elaboró un presupuesto de manejo interno, el cual posee un mayor detalle y complementó la propuesta

económica presentada a la entidad contratante, además, se destaca que se tuvo en cuenta la presupuestación de reservas para el proyecto y se realizó un correcto seguimiento y control del mismo.

Figura 9.3. Puntaje promedio por grupo de proceso Proyecto B



Fuente. Elaboración propia.

Figura 9.4. Puntaje promedio por Área de conocimiento Proyecto B



Fuente. Elaboración propia.

9.3 Diagnóstico Proyecto C – Jardín Infantil Arboleda – Santa Teresita

El análisis del Proyecto C – Jardín Infantil Arboleda muestra que el Grupo de proceso con menor valoración corresponde a la Iniciación del proyecto con 3,67 puntos y el mejor calificado es la Ejecución del proyecto con 4,57 puntos. Las calificaciones de los procesos de Planeación, Monitoreo y control y Cierre fueron de 3,80 puntos, 4,00 puntos y 4,33 puntos, respectivamente (véase Figura 9.5).

La Iniciación del proyecto estuvo condicionada al cumplimiento de requisitos establecidos por la Entidad Contratante, por tratarse de un proyecto público. Este tuvo una etapa previa de planeación y formulación (fase precontractual), con estándares altos, propios de la administración pública, por esta razón, se cumplieron varios parámetros señalados en el PMBOK, pero sin tener plena conciencia o intención de cumplirlos por parte de Proceso Urbano SAS. Lo anterior se evidenció en que la compañía no definió objetivos propios del proyecto para cumplir con las metas de la empresa, y en la falta de registros para documentar estos procesos, los cuales son el soporte o punto de partida para futuros proyectos. La calificación promedio obtenida es relativamente baja, y supone un espacio para la mejora.

En la etapa de Planeación se cumplió con requisitos importantes como la elaboración de cronograma y presupuesto, los cuales son fundamentales para el seguimiento y control. Sin embargo, se detectó un gran vacío de información y planeación con relación a la gestión de los riesgos asociados al proyecto. Desde la entidad contratante, el proyecto tenía estructurado plan de gestión de riesgos, sin embargo, al interior de Proceso Urbano SAS no se desarrolló ninguna actividad relacionada con este proceso, evidenciando falta de planeación, y una actitud reactiva frente al riesgo. La calificación promedio es bastante baja.

El proyecto se ejecutó satisfactoriamente, lo cual justifica la calificación lograda en este grupo de proceso. Proceso Urbano SAS entregó los productos y obtuvo las aprobaciones requeridas para la construcción del proyecto. Sin embargo, hay factores cuyo manejo se debe optimizar, por ejemplo, el cronograma del proyecto se vio afectado, por factores externos, como aprobación de la licencia de construcción, generando mayor tiempo de ejecución al planeado inicialmente, sin que esto representara un mayor ingreso para la empresa.

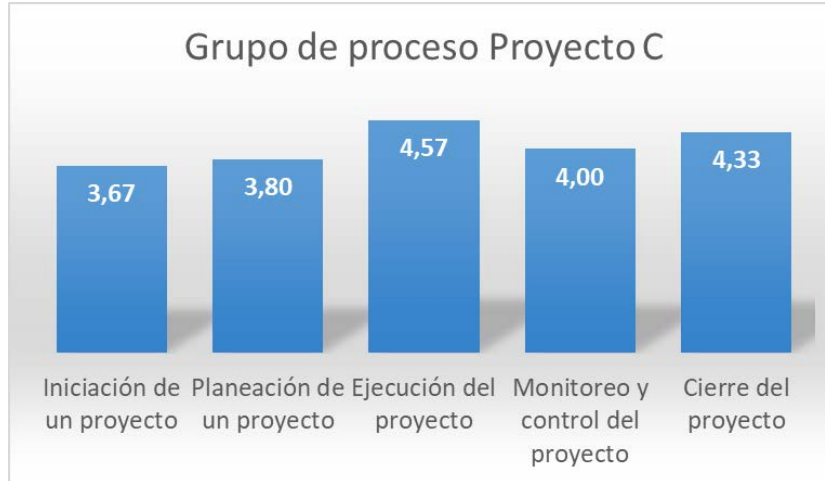
En el Monitoreo y control del proyecto, nuevamente la carencia de información y análisis referente a los riesgos del proyecto, es el factor que determina una baja calificación, ya que no existió un plan de gestión de riesgo, no fue posible hacer un seguimiento sobre esta área.

El proyecto se cierra con el cumplimiento de las obligaciones, las cuales se consumaron a cabalidad. No obstante, la compañía tiene falencias en el análisis de los resultados, ya que no se dejó registro de las lecciones aprendidas, ni de la percepción de los stakeholders. Si bien se obtuvo esta información de manera verbal, esta se pierde en el proceso de cierre y no es posible su aprovechamiento en futuros proyectos. Este es un aspecto a mejorar por medio de un futuro plan de gestión de proyectos.

Por otra parte, la calificación encontrada por Áreas de Conocimiento indica que la Gestión del Riesgo obtuvo 2,00 puntos mientras que la Gestión del Costo tuvo una calificación de 5,00 puntos (véase Figura 9.6). En general, los resultados evidencian debilidades en la Gestión del Recurso Humano y en la Gestión Riesgo, las cuales son áreas fundamentales, en las que Proceso Urbano SAS debe trabajar, por medio de la implementación de un plan de gestión de proyectos, que permita llevar a niveles óptimos los

indicadores de estas dos áreas, y mejorar las de otras áreas que tienen calificaciones que superan los 4,00 puntos, pero que tienen un espacio importante para su crecimiento.

Figura 9.5. Puntaje promedio por grupo de proceso Proyecto C



Fuente. Elaboración propia.

Figura 9.6. Puntaje promedio por Área de conocimiento Proyecto C



Fuente. Elaboración propia.

9.4 Diagnóstico Proyecto D – Ampliación Fundación Santafé

Al igual que los proyectos anteriormente presentados, el proyecto D – Ampliación Fundación Santafé, se calificó por Grupo de Proceso y por Áreas de conocimiento. Este fue un proyecto de iniciativa privada, en el cual Proceso Urbano SAS participó como encargado de la elaboración de planos arquitectónicos de la torre principal y de los detalles arquitectónicos de todo el edificio.

En el primer aspecto, se evidenció que la Planeación del proyecto tuvo la menor calificación con 3,70 puntos y la Ejecución del proyecto la mejor calificación con 5,00 puntos. Los procesos de Monitoreo y control, de Iniciación y Cierre tuvieron calificaciones entre 4,14 puntos y 4,33 puntos (véase Figura 9.7).

En cuanto al proceso de Iniciación se establecieron los objetivos desde el inicio, pero no se dejó registro de esto más allá de lo establecido en el contrato. De igual forma, se identificaron los stakeholders, pero no se produjo un documento de inicio del proyecto que dé cuenta de estas actividades.

Así mismo, se planearon las actividades relevantes del proyecto, pero se evidencia un vacío importante, en la gestión de la calidad y en la gestión del riesgo, ya que son dos temas que no se tuvieron en cuenta en la Planeación, y, por lo tanto, afectan significativamente la calificación del proceso constituyendo frentes de mejora.

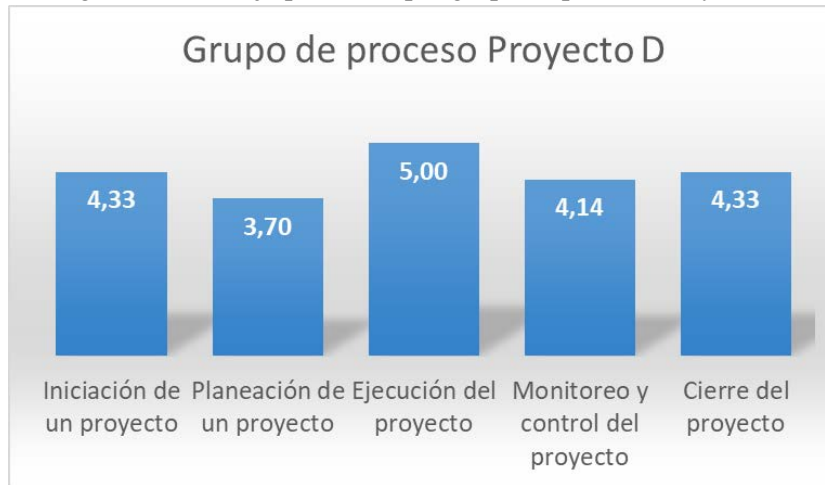
En cuanto a la Ejecución del proyecto, este no contó con asesores externos, todo el equipo desarrolló sus actividades dentro del mismo espacio y bajo la supervisión de la dirección, con funciones y responsabilidades definidas, lo cual llevó a la culminación del proyecto cumpliendo con las expectativas y productos solicitados por el cliente.

El Monitoreo y control de este proyecto, también tuvo carencia en la información y en el análisis referente a los riesgos, factores que determinaron una baja en calificación. Al no existir un plan de gestión de riesgo, no fue posible hacer un seguimiento sobre esta área.

El proyecto se cerró con el cumplimiento de las obligaciones, las cuales se consumaron a cabalidad. Sin embargo, Procesos Urbano SAS falló en el análisis de los resultados, ya que no se dejó registro de las lecciones aprendidas, ni de la percepción de los stakeholders. Si bien se obtuvo esta información de manera verbal, esta se perdió en el proceso de Cierre y no es posible su aprovechamiento en futuros proyectos.

El segundo aspecto calificado, áreas de conocimiento, indicó que la Gestión del Riesgo tuvo el menor puntaje (2,00 puntos), mientras que la Gestión del recurso humano, del tiempo y el costo son los aspectos mejor calificados (5,00 puntos) como se presenta en la Figura 9.8. Evidentemente, hubo debilidades en la Gestión del riesgo. A diferencia de otros proyectos, se tuvo pleno control sobre el recurso humano, lo cual reflejó una mejor gestión del mismo. La compañía debe trabajar, por medio de la implementación de un plan de gestión de proyectos, que permita llevar a niveles óptimos, los indicadores de las áreas a mejorar.

Figura 9.7. Puntaje promedio por grupo de proceso Proyecto D



Fuente. Elaboración propia.

Figura 9.8. Puntaje promedio por Área de conocimiento Proyecto D



Fuente. Elaboración propia.

9.5 Comparación entre proyectos

A partir de los proyectos estudiados, es posible establecer que, en Proceso Urbano SAS, la Planeación de los proyectos es el proceso que más se debe fortalecer, ya que su calificación promedio fue de 3,57 puntos. (Véase Tabla 9.1). Es una constante de los proyectos estudiados que, aunque en la mayoría de estos se elaboró un plan de calidad, este no se aplicó o no se realizó la medición de sus resultados. Además, en ninguno de los proyectos se elaboró una matriz de riesgos y por lo tanto no se definieron las respuestas a estos. En ninguno de los proyectos se definió la política para aceptar o negar los cambios.

De la misma forma, los procesos de Monitoreo y control y Cierre de proyectos son procesos con oportunidad de mejora. Su puntaje promedio fue de 3,76 puntos y 3,89 puntos, respectivamente. En la

mayoría de los proyectos no se realizó seguimiento a planes de calidad ni riesgos debido a que no se implementaron, así como tampoco se dejó registro de las percepciones de los stakeholders ni de lecciones aprendidas en el proceso de Cierre de los proyectos.

Ahora bien, procesos como la Iniciación y Ejecución de proyectos fueron evaluados con calificaciones promedio de 4,00 puntos y 4,33 puntos, respectivamente. Lo anterior, debido a que, en general, se definieron los requerimientos de los proyectos y se identificaron a los stakeholders, sin embargo, en la definición de objetivos no se consideraron las metas de la organización. Además, aun cuando se desarrollaron los entregables y se implementaron cambios, en algunos proyectos parte del equipo de trabajo fueron profesionales externos, presentándose dificultades porque algunas veces no hubo cumplimiento y no se reportó el avance de sus actividades.

Tabla 9.1. Comparación Grupos de procesos de proyectos en Proceso Urbano SAS

Grupo de proceso	Proyecto A	Proyecto B	Proyecto C	Proyecto D	Promedio
Iniciación de un proyecto	4,00	4,00	3,67	4,33	4,00
Planeación de un proyecto	3,70	3,20	3,80	3,70	3,57
Ejecución del proyecto	4,57	3,43	4,57	5,00	4,33
Monitoreo y control del proyecto	4,00	3,14	4,00	4,14	3,76
Cierre del proyecto	4,33	3,00	4,33	4,33	3,89

Fuente. Elaboración propia.

Por su parte, el Área de Conocimiento con mayores falencias fue la Gestión de Riesgos, su calificación promedio fue de 1,89 puntos (véase Tabla 9.2). Como se indicó, ninguno de los proyectos consideró la definición, respuesta, ni control de matrices de riesgos.

En el mismo sentido, la Gestión de la Calidad y de Adquisiciones fueron evaluadas con calificaciones promedio de 3,22 y 3,56, respectivamente. La primera calificación obedece a que la organización en sus proyectos preparó planes de calidad de acuerdo con requerimientos contractuales, pero no fueron implementados ni tuvieron seguimiento. En el caso de la Gestión de Adquisiciones no existe una metodología para adquirir recursos o contratar el personal requerido, y, por lo tanto, se realiza de manera reactiva. Además, el seguimiento a compromisos de contratistas se realizó de manera empírica y se tuvo que cancelar algunos contratos.

Finalmente, los aspectos con calificaciones superiores a 4,00 puntos ordenados de menor a mayor fueron: Gestión de Recurso Humano, del Alcance, de Cambio, de Stakeholders, de Comunicaciones, de Tiempo y de Costo. De los proyectos estudiados, se encontró que se tiene que mejorar aspectos como: la definición de objetivos de los proyectos de modo que se articulen con las metas de la compañía, establecer para cada proyecto la manera en que se van a aceptar o negar cambios y hacer la recopilación documentada de las percepciones que tengan los stakeholders frente al desarrollo de los proyectos. De la misma forma, se debe reforzar el registro de las lecciones aprendidas, ya que se realizó de manera empírica y verbal. Cabe

destacar que, aunque se realizó constante seguimiento al avance y al presupuesto de los proyectos, se tuvo dificultades en proyectos en los que la gerencia no la realizó la compañía, presentándose, en algunos casos, incumplimiento en compromisos y reporte de avances.

Tabla 9.2. Comparación áreas de conocimiento de proyectos en Proceso Urbano SAS

Áreas de conocimiento	Proyecto A	Proyecto B	Proyecto C	Proyecto D	Promedio
Gestión de Alcance	4,00	3,67	4,00	4,67	4,11
Gestión de Recurso Humano	3,67	3,33	3,67	5,00	4,00
Gestión de Tiempo	4,67	4,00	4,67	5,00	4,56
Gestión de Comunicaciones	4,67	3,33	4,67	4,67	4,22
Gestión de Costo	5,00	4,67	5,00	5,00	4,89
Gestión de Cambio	4,33	3,67	4,33	4,33	4,11
Gestión de Calidad	3,67	2,67	4,00	3,00	3,22
Gestión de Riesgos	1,67	1,67	2,00	2,00	1,89
Gestión de Adquisiciones	4,33	2,33	4,00	4,33	3,56
Gestión de Stakeholders	4,67	3,67	4,33	4,33	4,11

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para realizar el diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos de consultoría en la compañía Proceso Urbano SAS se realizó una investigación con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo ya que la información se recolectó una sola vez.

El instrumento de medición utilizado para la recolección de datos fue una encuesta digital desarrollada en Google Forms y diligenciada por el gerente de proyectos de la compañía. Esta aplicó a cuatro (4) proyectos ejecutados entre los años 2015 y 2018. La muestra seleccionada fue intencional y no-probabilística: Dos (2) proyectos fueron diseños de espacio público (plazas, parques y senderos) y dos (2) proyectos fueron diseños de edificaciones.

Después de la aplicación del instrumento de medición como base para auditar los proyectos seleccionados, fue posible encontrar los siguientes resultados por Grupos de Proceso y Áreas de Conocimiento:

- Grupos de proceso

En primer lugar, la Planeación es el proceso que más tuvo falencias en los proyectos auditados. Aunque en la mayoría de estos, se elaboró un plan de calidad, este no se aplicó. Así mismo, en ninguno de los proyectos se elaboró una matriz de riesgos y por lo tanto no se definieron las respuestas a los riesgos que se presentaran. Además, en ninguno de los proyectos se definió la política para aceptar o negar los cambios.

El Monitoreo y control de los proyectos fue el segundo proceso en el que se encontró una calificación por debajo de 4,00 puntos, lo cual se evidencia en que, en general, los proyectos no implementaron el plan de calidad ni de riesgos, y, por lo tanto, no se verificaron sus métricas para tomar acciones requeridas. Por otra parte, el seguimiento al desempeño de las personas se realizó de manera empírica, pero no se hizo retroalimentación ni se dejó registro, lo cual generó que en algunos casos se tuviera que cancelar contratos de especialistas que incumplieron sus compromisos.

En cuanto al Cierre de los proyectos, este proceso tiene oportunidades de mejora, ya que en la mayoría de proyectos se observaron las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos, pero no se dejó el registro respectivo. Tampoco se dejó registro de las lecciones aprendidas que puedan ser aplicadas en proyectos futuros.

Los Grupos de procesos de Iniciación y Ejecución de los proyectos tuvieron una calificación promedio igual o superior a 4,00 puntos, que si bien indican que son procesos que tienen un buen desarrollo, pueden mejorar. Por ejemplo, la definición de objetivos se realizó en torno al cumplimiento del contrato y en alcanzar rentabilidad, pero no se tuvo en cuenta que se articularan con las metas de la organización. Además, cuando parte del equipo de trabajo fueron profesionales externos, se presentaron algunas

dificultades debido al incumplimiento y a que no reportaron el avance de sus actividades en los tiempos esperados.

- Áreas de conocimiento

El resultado de la auditoría por áreas de conocimiento indica que la Gestión de los Riesgos no se realizó en ninguno de los proyectos, es decir, que no se elaboró una matriz de riesgos, no se definieron acciones y por lo tanto no se realizó su seguimiento. Esta es una oportunidad de mejora para la organización.

En segundo lugar, la Gestión de Calidad ha sido poco explorada e implementada por la organización, ya que, aunque en algunos proyectos se elaboró un plan de calidad, este no se implementó ni se realizó seguimiento respectivo.

Por su parte, la Gestión de Adquisiciones que realiza la organización, en general, se hizo de manera reactiva y de acuerdo con experiencia obtenida en proyectos previos, pero no existe una metodología o un protocolo definido para adquirir recursos o contratar el personal requerido. Además, como se indicó anteriormente, el seguimiento a compromisos de contratistas se realiza de manera empírica y se tuvo que cancelar algunos contratos.

En cuanto a la Gestión del Recurso Humano se encontró que en los proyectos fueron definidos los roles y responsabilidades, pero no se dejó el registro respectivo.

La Gestión de Alcance, de Cambios y de Stakeholders aunque son Áreas de conocimiento que, en general, muestran buenos resultados, tienen aspectos por mejorar como: la definición de objetivos de los proyectos de modo que se articulen con las metas de la compañía, establecer para cada proyecto la manera en que se van a aceptar o negar cambios y la recopilación documentada de las percepciones que tengan los stakeholders frente al desarrollo de los proyectos.

De igual manera, la Gestión de las Comunicaciones es un aspecto que se debe reforzar en cuanto al registro de las lecciones aprendidas, ya que se realizó de manera empírica y verbal. Lo anterior no se documentó, y, por lo tanto, no se ha tenido en cuenta en proyectos posteriores.

Finalmente, la Gestión del Tiempo y del Costo tienen las mejores calificaciones. No obstante, aunque se realizó constante seguimiento al avance y al presupuesto de los proyectos, se tuvo dificultades en proyectos en los que la gerencia no la realizó la compañía y en este sentido, se presentó incumplimiento en compromisos y reporte de avances por parte de los contratistas.

Así las cosas, a continuación, se presentan algunas recomendaciones frente a los aspectos que debe mejorar la compañía.

- Se recomienda que Proceso Urbano SAS diseñe e implemente una metodología para la gestión de proyectos, que establezca las políticas y requerimientos que se deben considerar en cada uno de sus procesos.

- Se evidenció la necesidad de implementar una metodología de Gestión de Riesgos que permita mitigar gastos innecesarios y establecer los tiempos adecuados en todos los proyectos, en los cuales la empresa participe. Se sugiere involucrar dentro de la metodología de Gestión de Riesgos a los proveedores y a los subcontratistas, de tal forma que no se pierda la implementación de la metodología por falta de conocimiento de terceros.
- Se recomienda que la empresa implemente una plataforma para la Gestión de las Comunicaciones, mediante la cual las lecciones aprendidas sean documentadas y retroalimentadas en los próximos proyectos. De esta manera, se puede evitar cometer los mismos errores en futuras actividades, enmarcado dentro de la necesidad de que se implemente un sistema de Gestión de la Calidad, preferiblemente con una orientación certificada como la normativa ISO.
- La productividad en las diferentes industrias donde se desempeñan las empresas públicas y privadas requieren una constante evolución y búsqueda de mejoramiento, el constante incremento de la competitividad comercial a nivel local, regional y mundial ha llevado a las organizaciones a implementar métodos para mejorar la productividad. Dentro de este trabajo de diagnóstico se infiere que la implementación de métodos de gestión de proyecto permite estructurar los procesos de forma tal que la compañía, pueda ser competitiva en un mercado donde el seguimiento de la guía PMBOK es un denominador común en la gestión de proyectos.
- Investigaciones detalladas en el desempeño de la implementación de metodologías de gestión de proyectos como es la realizada por Córdova Jara (2017) donde se utilizan herramientas estadísticas SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), concluye que la gestión de proyectos mejora la productividad, siempre y cuando se tenga un control riguroso de los tiempos y costos. En este estudio después de un proceso de implementación realizado en seis meses, se calculó que la productividad pasó de 35% a 82%.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adjei, D., & Rwakatiwana, P. (2009). Application of Traditional and Agile Project Management in Consulting. In *Management*.
- Agile Alliance. (2019). *What is Agile Software Development? | Agile Alliance*. Agile Alliance.
- Association for Project Management. (2019). *¿Qué es la gestión de proyectos?* Engineering (London). <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>
- Benavides Cárdenas, E. E., Castañeda Pastrana, D. F., Delgado Riaño, S. A., & Suárez Leal, C. D. (2019). Factores que afectan el nivel de madurez en gestión de proyectos en pymes del sector de la construcción en Bogotá D.C. [Universidad Ean]. In *instname:Universidad EAN*. <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/9594>
- Confecámaras. (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. In *Universidad & Empresa* (Vol. 8, Issue 10). http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- Córdova Jara, G. A. (2017). *Aplicación de la gestión de proyectos enfocado en la guía del PMBOK para mejorar la productividad de la empresa Lumen Ingeniería SAC* [Universidad César Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1428/Cordova_JGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Errihani, S., & Benhida, K. (2015). ADAPTATION AND APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT ACCORDING TO THE PMBOK TO A SET OF IT PROJECTS IN A PUBLIC BODY. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 79(2). www.jatit.org
- Fernández-Parra, K., Garrido-Saroz, A., Ramírez-Martínez, Y., & Perdomo-Bello, I. (2016). PMBOK y PRINCE 2 similitudes y diferencias -PMBOK and PRINCE 2, similarities and differences. *Revista Científica*, 3(23), 111. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.RC.2015.23.a9>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill (ed.); 6a ed.).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Mc Graw Hill (ed.)). <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Juhary Haji Ali, Chew, T. G., & Tang, T. C. (2004). *Knowledge management in agile organizations*.
- Matos, S., & Lopes, E. (2013). Prince2 or PMBOK – A Question of Choice. *Procedia Technology*, 9, 787–794. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.087>

- Mojica, O. (2005). *Análisis del ciclo de vida en proyectos de ingeniería civil*. Universidad de los Andes.
- Owen, R., Koskela, L., Henrich, G., & Codinhoto, R. (2006). *Is Agile Project Management Applicable to Construction?*
- Project Management Institute. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (I. (PMI) Project Management Institute (ed.); 6th ed.).
https://app.knovel.com/web/toc.v/cid:kpGPMBKP02/viewerType:toc//root_slug:guide-project-management/url_slug:guide-project-management
- Trigas, M. (2003). *Gestión de proyectos informáticos. Metodología SCRUM*.
<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memoria.pdf>
- Wallace, W. (2014). Gestión de Proyectos - Definición de Proyectos. In *Edinburgh Business School* (Vol. 2014, Issue 1106). www.ebsglobal.net,
- Wideman, R. M. (2002). *Comparing PRINCE2® with PMBoK®*.

Diagnóstico de Prácticas de gestión de proyectos en Proceso Urbano SAS

El objetivo de esta encuesta es realizar el diagnóstico de la gestión de proyectos en la compañía. Se solicita diligenciar el siguiente formulario para cada uno de los proyectos indicados con la mayor claridad, veracidad y detalle posible.

Por favor ingrese su correo electrónico corporativo

Dirección de correo electrónico *

ngualte44637@universidadean.edu.co

Seleccione el proyecto a evaluar en esta encuesta *

- Proyecto A – Parques Urbanos en Usaqué
- Proyecto B – Eco – Parques Cali
- Proyecto C – Jardín Infantil Arboleda – Santa Teresita
- Proyecto D – Ampliación Fundación Santafé

SECCIÓN 1 - INICIACIÓN DE UN PROYECTO.

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complemente la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

1. Se definen los objetivos a cumplir en el proyecto A teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 1. *

este un proyecto público, por lo cual ya tienen definido el plazo, alcances y objetivos, por parte de la entidad contratante, sin embargo, al interior de la empresa los objetivos no se definieron mas allá de dar cumplimiento al contrato y procurar la rentabilidad del mismo,

2. Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 2. *

Los requerimientos del proyecto, igualmente están definidos por la entidad, a través del contrato y sus anexos técnicos, por lo cual al interior de la empresa, se evalúan los requerimientos, y se disponen los recursos para su cumplimiento, pero no existe un plan para ello.

3. Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 3. *

Los stakeholders, en el caso del proyecto de los parques, se pueden dividir en dos grupos; stakeholders del contrato (entidad contratante, interventoría y empresa consultora) y stakeholders del proyecto de construcción (usuarios finales, dueños de predios, guardabosques etc).

SECCIÓN 2 - PLANEACIÓN DE UN PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

4. Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 4. *

Si se aprueba por requerimiento contractual

5. Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 5. *

Se elaboró un presupuesto para el manejo interno, diferente y mas detallado que la propuesta económica presenta a la entidad contratante

6. Se incluyen reservas en el presupuesto del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 6. *

Si se incluyeron reservas

7. Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 7. *

Se establecen los roles y responsabilidades,

8. Se definen los requerimientos de información de los stakeholders del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 8. *

Están definidos previamente, y se programaron comités semanales, para revisar la información y el avance del proyecto

9. Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 9. *

Al comienzo del proyecto se elabora un plan de calidad, pero no se hace la medición de los resultados

10. Se identifican y registran riesgos del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 10. *

El proyecto contó con una matriz de riesgos elaborada por la entidad contratante, en el proceso de formulación del mismo, sin embargo, desde Proceso Urbano SAS, no se hizo formalmente la identificación de riesgos, y de hacerlo no hay registro de ello

11. Se definen respuestas a los riesgos del proyecto según su criticidad. *

1	2	3	4	5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 11. *

Desde Proceso Urbano SAS, no se hizo formalmente la identificación de riesgos, a pesar de esto el proyecto fue terminado a satisfacción, y los parque fueron construidos.

12. Se define la manera para aceptar o negar los cambios del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 12. *

No existió una política para este fin, los cambios se discutían con el equipo de director para aceptarlos o rechazarlos, sin embargo, esta metodología permitió la toma de decisiones acertadas

13. Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 13. *

En los proyectos se aplica la experiencia adquirida en proyectos previos, y se define que proveedores son mas eficientes que otros, para incluirlos en el equipo del proyecto

SECCIÓN 3 - EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

14. Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 14. *

Se cumplió con los entregables e incluso se asesoró el proceso de construcción

15. El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 15. *

Hasta el final los interesados ayudaron a resolver la situaciones presentadas, interactuando incluso hasta la construcción,

16. El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 16. *

En este proyecto se realizó un control constante sobre los proveedores y sobre el equipo interno, logrando tener reportes del avance de las actividades

17. Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 17. *

Hubo siempre espacio para la discusión y acuerdo, se trabajó de forma cercana con la interventoría hasta obtener su aprobación a todos los productos

18. Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 18. *

Los comités semanales permitieron una interacción constante entre los interesados

19. Se implementan los cambios que son aprobados en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 19. *

Si, hasta obtener las aprobaciones necesarias

20. Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 20. *

El equipo de trabajo se conformó con base en la experiencia, incorporando solo aquellos proveedores que han sido eficientes y responsables con sus productos

SECCIÓN 4 - MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

21. Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 21. *

Se hace seguimiento constante

22. Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 22. *

Si bien no se hicieron las métricas, el plan de calidad se implementó parcialmente

23. Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 23. *

No se hizo un plan de riesgos

24. Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 24. *

Se hace durante todo el proyecto, se debió cambiar a la especialista social por no cumplir los compromisos

25. Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 25. *

constantemente

26. Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 26. *

Se hace la evaluación de forma empírica, no se hace retro alimentación y no se deja registro

27. Se verifican los resultados generados por los cambios implementados. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 27. *

Se implementaron y verificaron los cambios

SECCIÓN 5 - CIERRE DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, calificando los siguientes items 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

28. Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 28. *

Es indispensable para liquidar el contrato

29. Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 29. *

Se hace de forma empírica y no se deja registro

30. Se registran las lecciones aprendidas en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 30. *

Se hace de forma empírica y no se deja registro

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formularios

Diagnóstico de Prácticas de gestión de proyectos en Proceso Urbano SAS

El objetivo de esta encuesta es realizar el diagnóstico de la gestión de proyectos en la compañía. Se solicita diligenciar el siguiente formulario para cada uno de los proyectos indicados con la mayor claridad, veracidad y detalle posible.

Por favor ingrese su correo electrónico corporativo

Dirección de correo electrónico *

ngualte44637@universidadean.edu.co

Seleccione el proyecto a evaluar en esta encuesta *

- Proyecto A – Parques Urbanos en Usaqué
- Proyecto B – Eco – Parques Cali
- Proyecto C – Jardín Infantil Arboleda – Santa Teresita
- Proyecto D – Ampliación Fundación Santafé

SECCIÓN 1 - INICIACIÓN DE UN PROYECTO.

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complemente la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

1. Se definen los objetivos a cumplir en el proyecto A teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 1. *

este un proyecto público, por lo cual ya tienen definido el plazo, alcances y objetivos, por parte de la entidad contratante (CVC), sin embargo, al interior de la empresa los objetivos no se definieron mas allá de dar cumplimiento al contrato y procurar la rentabilidad del mismo,

2. Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 2. *

Los requerimientos del proyecto, igualmente están definidos por la CVC, a través del contrato y sus anexos técnicos, por lo cual al interior de la empresa, se evalúan los requerimientos, y se disponen los recursos para su cumplimiento, pero no existe un plan para ello.

3. Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 3. *

Los stakeholders, en el caso del proyecto de los ecoparques, se pueden dividir en dos grupos; stakeholders del contrato (entidad contratante, interventoría y empresa consultora) y stakeholders del proyecto de construcción (usuarios finales, dueños de predios, guardabosques etc),

SECCIÓN 2 - PLANEACIÓN DE UN PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

4. Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 4. *

Se hizo por requerimiento del contrato

5. Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 5. *

Se elaboró un presupuesto para el manejo interno, diferente y mas detallado que la propuesta económica presenta a la entidad contratante

6. Se incluyen reservas en el presupuesto del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 6. *

En el presupuesto se incluyen reservas

7. Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 7. *

Este proyecto en principio fue manejado por un socio del mismo, por lo cual Proceso Urbano SAS, en la primera fase no tuvo control sobre algunos aspectos gerenciales, lo cual generó problemas, llevando a Proceso Urbano SAS a tomar el manejo del proyecto, hasta llevarlo a buen termino.

8. Se definen los requerimientos de información de los stakeholders del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 8. *

Están definidos previamente, y se programaron comités quincenales, para revisar la información y el avance del proyecto

9. Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 9. *

Al comienzo del proyecto se elabora un plan de calidad, pero con frecuencia no fue aplicado en el majo de la información

10. Se identifican y registran riesgos del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 10. *

El proyecto contó con una matriz de riesgos elaborada por la entidad contratante, en el proceso de formulación del mismo, sin embargo, desde Proceso Urbano SAS, no se hizo formalmente la identificación de riesgos.

11. Se definen respuestas a los riesgos del proyecto según su criticidad. *

1	2	3	4	5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 11. *

Desde Proceso Urbano SAS, no se hizo formalmente la identificación de riesgos.

12. Se define la manera para aceptar o negar los cambios del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 12. *

No existió una política para este fin, los cambios se discutan con el equipo de director par aceptarlos o rechazarlos

13. Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 13. *

Estos procesos se hacen de forma empírica en Proceso Urbano SAS, se procede de forma reactiva para solucionar las situaciones o necesidades

SECCIÓN 3 - EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, calificando los siguientes items 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

14. Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 14. *

El proyecto presentó dificultades para cumplir con algunos entregables, en el componente topográfico e hidráulico, debido a que pro supuesta facilidad se constataron estos trabajos a empresas de Cali, cuya calidad no conocíamos

15. El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 15. *

Hasta el final los interesados ayudaron a resolver la situaciones presentadas

16. El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 16. *

Como se comentó anteriormente algunos componentes presentaron dificultades e incluso incapacidad para cumplir sus compromisos y por supuesto para reportar el avance de sus actividades

17. Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 17. *

La distancia representó una dificultad, provocando falta de control sobre los subcontratistas

18. Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 18. *

Por medio de los comités quincenales

19. Se implementan los cambios que son aprobados en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 19. *

Si, hasta obtener la aprobación de los entregables

20. Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos. *

1	2	3	4	5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 20. *

EL manejo inicial no estuvo en control de Proceso Urbano SAS, y se realizaron contrataciones innecesarias y con personas no calificadas

SECCIÓN 4 - MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

21. Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 21. *

Si se hizo seguimiento una vez Proceso Urbano obtuvo el control del proyecto

22. Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas. *

1	2	3	4	5
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 22. *

No se implementó un plan de calidad

23. Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 23. *

No se establecieron los riesgos

24. Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 24. *

Con dificultades debido a un evidente falta de control en la primera fase del proyecto

25. Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 25. *

En algunos casos se debió contratar otro especialista y cancelar el contrato al especialista que incumplió

26. Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 26. *

En algunos casos se debió contratar otro especialista y cancelar el contrato al especialista que incumplió

27. Se verifican los resultados generados por los cambios implementados. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 27. *

Se implementaron y verificaron los cambios

SECCIÓN 5 - CIERRE DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

28. Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 28. *

SI, hasta la liquidación el contrato

29. Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 29. *

No hay protocolo para esto, sin embargo se recibió el proyecto a satisfacción

30. Se registran las lecciones aprendidas en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 30. *

Se hace de manera informal, no se cuenta con un protocolo para esto

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formularios

Diagnóstico de Prácticas de gestión de proyectos en Proceso Urbano SAS

El objetivo de esta encuesta es realizar el diagnóstico de la gestión de proyectos en la compañía. Se solicita diligenciar el siguiente formulario para cada uno de los proyectos indicados con la mayor claridad, veracidad y detalle posible.

Por favor ingrese su correo electrónico corporativo

Dirección de correo electrónico *

ngualte44637@universidadean.edu.co

Seleccione el proyecto a evaluar en esta encuesta *

- Proyecto A – Parques Urbanos en Usaqué
- Proyecto B – Eco – Parques Cali
- Proyecto C – Jardín Infantil Arboleda – Santa Teresita
- Proyecto D – Ampliación Fundación Santafé

SECCIÓN 1 - INICIACIÓN DE UN PROYECTO.

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

1. Se definen los objetivos a cumplir en el proyecto A teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 1. *

Este un proyecto público, por lo cual ya tienen definido el plazo, alcances y objetivos, por parte de la entidad contratante, sin embargo, al interior de la empresa los objetivos no se definieron mas allá de dar cumplimiento al contrato y procurar la rentabilidad del mismo,

2. Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 2. *

Los requerimientos del proyecto, igualmente están definidos por la entidad, a través del contrato y sus anexos técnicos, por lo cual al interior de la empresa, se evalúan los requerimientos, y se disponen los recursos para su cumplimiento, pero no existe un plan para ello.

3. Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 3. *

Los stakeholders, en el caso del proyecto del Jardín infantil, se pueden dividir en dos grupos; stakeholders del contrato (entidad contratante, interventoría y empresa consultora) y stakeholders del proyecto de construcción (usuarios finales, dueños de predios, guardabosques etc).

SECCIÓN 2 - PLANEACIÓN DE UN PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

4. Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 4. *

Si se aprueba por requerimiento contractual

5. Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 5. *

Se elaboró un presupuesto para el manejo interno, diferente y mas detallado que la propuesta económica presenta a la entidad contratante

6. Se incluyen reservas en el presupuesto del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 6. *

Si se incluyeron reservas

7. Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 7. *

Se establecen los roles y responsabilidades, del equipo interno y del equipo de contratistas externos, sin embargo hace falta mayor discusión al interior sobre el manejo del proyecto

8. Se definen los requerimientos de información de los stakeholders del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 8. *

Están definidos previamente, y se programaron comités semanales, para revisar la información y el avance del proyecto

9. Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 9. *

Al comienzo del proyecto se elabora un plan de calidad, pero no se hace la medición de los resultados

10. Se identifican y registran riesgos del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 10. *

El proyecto contó con una matriz de riesgos elaborada por la entidad contratante, en el proceso de formulación del mismo, sin embargo, desde Proceso Urbano SAS, no se hizo formalmente la identificación de riesgos, y de hacerlo no hay registro de ello

11. Se definen respuestas a los riesgos del proyecto según su criticidad. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 11. *

Desde Proceso Urbano SAS, no se hizo formalmente la identificación de riesgos, a pesar de esto el proyecto fue terminado a satisfacción, y el proyecto fue construidos.

12. Se define la manera para aceptar o negar los cambios del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 12. *

No existió una política para este fin, los cambios se discutían con el equipo de director para aceptarlos o rechazarlos, sin embargo, esta metodología permitió la toma de decisiones acertadas

13. Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 13. *

En los proyectos se aplica la experiencia adquirida en proyectos previos, y se define que proveedores son mas eficientes que otros, para incluirlos en el equipo del proyecto

SECCIÓN 3 - EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

14. Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 14. *

Se cumplió con los entregables e incluso se asesoró el proceso de construcción

15. El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 15. *

Hasta el final los interesados ayudaron a resolver la situaciones presentadas, interactuando incluso hasta la construcción,

16. El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 16. *

En este proyecto se realizó un control constante sobre los proveedores y sobre el equipo interno, logrando tener reportes del avance de las actividades

17. Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 17. *

Hubo siempre espacio para la discusión y acuerdo, se trabajó de forma cercana con la interventoría hasta obtener su aprobación a todos los productos

18. Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 18. *

Los comités semanales permitieron una interacción constante entre los interesados

19. Se implementan los cambios que son aprobados en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 19. *

Si, hasta obtener las aprobaciones necesarias

20. Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 20. *

El equipo de trabajo se conformó con base en la experiencia, incorporando solo aquellos proveedores que han sido eficientes y responsables con sus productos

SECCIÓN 4 - MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

21. Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 21. *

Se hace seguimiento constante

22. Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 22. *

Si bien no se hicieron las métricas, el plan de calidad se implementó parcialmente

23. Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 23. *

No se hizo un plan de riesgos

24. Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 24. *

Se hace durante todo el proyecto

25. Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 25. *

Constantemente

26. Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 26. *

Se hace la evaluación de forma empírica, no se hace retro alimentación y no se deja registro

27. Se verifican los resultados generados por los cambios implementados. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 27. *

Se implementaron y verificaron los cambios

SECCIÓN 5 - CIERRE DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, calificando los siguientes items 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

28. Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 28. *

Es indispensable para liquidar el contrato

29. Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 29. *

Se hace de forma empírica y no se deja registro

30. Se registran las lecciones aprendidas en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 30. *

Se hace de forma empírica y no se deja registro

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formularios

4. Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 4. *

Si se aprueba y se hace seguimiento

5. Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 5. *

Se hace un presupuesto interno

6. Se incluyen reservas en el presupuesto del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 6. *

Se incluyen las resevas

7. Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 7. *

En este caso se incorporó un equipo específicamente para este proyecto, los roles estuvieron claros, pero no hay registro

8. Se definen los requerimientos de información de los stakeholders del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 8. *

Se hacen comités semanales

9. Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 9. *

No hay métricas ni plan de calidad

10. Se identifican y registran riesgos del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 10. *

No hay plan de riesgos

11. Se definen respuestas a los riesgos del proyecto según su criticidad. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 11. *

No hay plan de riesgos

12. Se define la manera para aceptar o negar los cambios del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 12. *

No existió una política para este fin, los cambios se discutían con el equipo director para aceptarlos o rechazarlos, sin embargo, esta metodología permitió la toma de decisiones acertadas

13. Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 13. *

Este fue un proyecto de "emergencia", se requería de urgencia la elaboración del trabajo, por lo cual se actuó de manera reactiva

SECCIÓN 3 - EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

14. Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 14. *

Se cumplió con los entregables e incluso se asesoró el proceso de construcción

15. El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 15. *

se mantuvo

16. El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 16. *

Constantemente se hace seguimiento al avance

17. Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 17. *

El proyecto se desarrolló únicamente con el equipo interno, todo el tiempo hubo espacio para el dialogo y sugerencias

18. Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 18. *

Constantemente

19. Se implementan los cambios que son aprobados en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 19. *

Se implementaron todos los cambios pedidos

20. Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 20. *

En este caso no hubo proveedores

SECCIÓN 4 - MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

21. Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 21. *

Se hace seguimiento constante

22. Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 22. *

No se implementó un plan de calidad

23. Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 23. *

No se hizo un plan de riesgos

24. Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 24. *

No hubo contratistas

25. Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 25. *

constantemente

26. Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 26. *

Al ser equipo interno únicamente, la retroalimentación fue constante

27. Se verifican los resultados generados por los cambios implementados. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 27. *

Se implementaron y verificaron los cambios

SECCIÓN 5 - CIERRE DEL PROYECTO

Valore las prácticas de gestión de proyectos en la compañía, 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. Luego complete la respuesta con evidencias u observaciones asociadas.

28. Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 28. *

Es un compromiso contractual

29. Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo del proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 29. *

Se hace verbalmente

30. Se registran las lecciones aprendidas en el proyecto. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evidencias y/u observaciones pregunta 30. *

Se hace de forma empírica y no se deja registro

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formularios