

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

Diagnostico organizacional en gestión de
proyectos en el sector agroindustrial.

**UNIVERSIDAD ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
FACULTAD DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS. APLICACIÓN EN
EMPRESA DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL Y COMERCIALIZACIÓN
DE ACEITES EN COLOMBIA**

Autores:

Andrés Fabián Castillo

Ruth E. Salazar Ramírez

DIRECTOR:

ING. H. MAURICIO DÍEZ SILVA

BOGOTÁ, D.C., 02 DE DICIEMBRE DE 2013

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 02 de Diciembre de 2013

AGRADECIMIENTOS

Hoy tenemos la oportunidad de concluir una etapa más en nuestras vidas, este hecho nos llena de alegría por haber alcanzado un logro más de muchos retos que nos esperan. Extendemos nuestros sinceros y profundos agradecimientos primeramente a Dios porque sin el nada de esto hubiese sido posible, a nuestras familias quienes son nuestro motor y que son las personas que nos rodean con el amor más sincero.

Agradecemos también a nuestra universidad EAN, institución comprometida con los estudiantes, con la comunidad. Un claro ejemplo de que la excelencia es la única manera de persistir en este mundo dinámico y globalizado, reflejado en docentes con alta capacidad científica y un admirable valor de emprendimiento.

A nuestros compañeros de estudio quienes compartieron sus conocimientos y experiencias haciendo más enriquecedor el espacio académico.

RESUMEN

En este documento se presenta la aplicación de un modelo de diagnóstico organizacional en Gestión de Proyectos con el propósito de realizar un análisis más puntual de los problemas que se pueden dar en la gestión de proyectos de varias compañías que no tengan establecidas metodologías sobre proyectos en sus organizaciones

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicaron instrumentos tomados de la literatura existente en este amplio universo sobre el direccionamiento y gestión de proyectos, analizando guías metodológicas mundiales como lo pueden ser la guía PMBOK® por sus siglas en ingles Project Management Body of Knowledge referenciada por el PMI Project Management Institute en este instituto se trata temas sobres de conocimientos en Dirección, Gestión, Administración de Proyectos generalmente reconocidos como “buenas prácticas”, y que se constituye como estándar de Administración de proyectos.

Se pretende que los resultados del trabajo sean útiles para determinar que metodología ya existente se ajusta más a la gestión de proyectos en la compañía INDUPALMA impulsando herramientas que fortalezcan el direccionamiento de está llevando a esta compañía a ser más competitiva y eficiente en la gestión de proyectos.

La motivación del trabajo de investigación se soporta en los objetivos de ventas de la empresa bajo estudio, que están básicamente orientados a la ejecución de proyectos por un valor bastante representativo para la compañía. A su vez, complementa dicha motivación la situación actual de los proyectos de la empresa que evidencian diversos problemas relacionados con su gestión.

En este informe final de investigación se presentan los resultados del diagnóstico de la evaluación de madurez en gerencia organizacional de proyectos descrito, lo cual permitirá como trabajo de aplicación futura la estructuración de la oficina de gestión de proyectos que más se ajuste a las necesidades de la compañía.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y MARCO TEORICO.....	11
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo General.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 Modelos actuales de madurez.....	13
1.2.1 El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter.....	14
1.2.2 El liderazgo para el cambio en las organizaciones.....	20
1.2.3 PMMM (project management maturity model).....	22
1.2.4 CMMM.....	25
1.2.5 Organizational Project Management Maturity Model OPM3®.....	28
1.2.6 Oficina de dirección de proyectos.....	30
1.2.7 Rol del director de proyectos.....	31
1.2.8 Factores ambientales de una empresa.....	31
1.2.9 Influencias de la organización en la dirección de proyectos.....	31
1.2.10 Estructura de la organización.....	32
2. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	33
2.1 Historia.....	34
2.2 Mapa estratégico INDUPALMA 2013.....	38
2.3 Estructura organizacional de INDUPALMA.....	39
2.4 Estructura de la gerencia general	40
2.5 Estructura de la gerencia de negocios.....	40
2.6 Estructura de la gerencia financiera.....	41
2.7 Estructura gerencia estratégica, organizacional y de mejoramiento continuo.....	41
2.8 Estructura gerencia operativa.....	41
2.9 Estructura gerencia agronómica de caucho.....	41
2.10 Estructura gerencia agronómica de palma.....	42
2.11 Estructura gerencia industrial de palma.....	42
2.12 Antecedentes en gestión de proyectos en INDUPALMA Ltda.....	42
2.13 Proyectos estratégicos.....	43

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

3. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE MADUREZ UTILIZADO PARA INDUPALMA.....	48
3.1 Cronograma para la evaluación de madurez de INDUPALMA.....	52
3.2 Preparación para la medición o valoración.....	52
3.3 Recolección de información.....	54
3.4 Encuesta.....	55
3.5 Procesamiento y análisis de datos.....	56
3.6 Resultados y Análisis.....	57
3.6.1 grado de madurez en las prácticas de gerencia de proyectos.....	57
3.6.2 grado de madurez en las prácticas de gerencia de programas.....	59
3.6.3 grado de madurez en las prácticas de gerencia de portafolios.....	60
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5. REFERENCIAS WEB GRAFICAS Y BIBLIOGRAFICAS.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las fases de cambio	15
Figura 2. Los cinco niveles de madurez	22
Figura 3. Project Management Maturity Model	24
Figura 4. Descripción de niveles de madurez	25
Figura 5. Elementos del PMO	28
Figura 6. Estructura de la organización	32
Figura 7. Mapa Estratégico Indupalma 2013	38
Figura 8. Estructura Organizacional Indupalma	39
Figura 9. Estructura de la Gerencia General	40
Figura 10. Construcción de procesos basados en OPM3	49
Figura 11. Ciclo OPM3	51
Figura 12. Cronograma para la evaluación de madurez de INDUPALMA	52
Figura 13. Prácticas de gerencia de proyectos	57
Figura 14. Prácticas de gerencia de programas	59
Figura 15. Prácticas de gerencia de portafolios	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de Ideas	45
Tabla 2. Criterios para la evaluación de madurez Organizacional	53
Tabla 3. Encuesta de Evaluación de Madurez	55

INTRODUCCION

La aplicación de modelos de diagnóstico organizacional en dirección de proyectos permite que las compañías que funcionan con dicha orientación puedan establecer acciones de mejora concretas, permitiendo a su vez que los proyectos que ejecutan puedan ser puestos en marcha cada vez con mayor eficiencia. En ese sentido, la utilización de instrumentos que permitan establecer el grado de madurez que se tiene para gestionar los proyectos proporciona una herramienta contundente a la hora de emprender planes de mejora en las empresas proyectadas a ser sustentables en el tiempo.

Desde ese punto de vista, este trabajo de investigación ha proporcionado un insumo valioso, para que la compañía INDUPALMA, que pertenece al sector de producción agroindustrial y comercialización de aceites, establezca la situación actual del proceso con el cual son gestionados sus proyectos internos y externos, lo cual a su vez ha permitido promover una acción de mejora concreta hacia la búsqueda de nuevas formas o unidades gestoras para dichos proyectos.

Para conseguir el objetivo planteado se ha desarrollado primero realizar un análisis exhaustivo de las diferentes metodologías ya existentes en el direccionamiento en gestión de proyectos lo cual se evidencia en el primer capítulo de este informe final de investigación, siguiente a este capítulo se realizara una explicación sobre la compañía a tratar como lo es INDUPALMA tocando temas como la misión, visión, historia, reseña de la empresa en la gestión de proyectos dado en el segundo capítulo.

En el tercer capítulo se realizara la aplicación de la metodología ya escogida para la compañía y que sea aplicable para ella; en donde se procederá a realizar una encuesta que nos podrá dar un diagnóstico del cómo se encuentra la empresa en gestión de proyectos.

Por último se dará a conocer los resultados obtenidos de este diagnóstico y se podrá emitir unas conclusiones y recomendaciones que ya INDUPALMA tendrá en cuenta para el desarrollo de su gestión de proyectos

1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y MARCO TEORICO

La compañía INDUPALMA, que pertenece al sector de producción agroindustrial y comercialización de aceites, ha direccionado estrategias de crecimiento durante los últimos años, lo cual ha generado un cambio de cultura hacia la ejecución de más y mejores proyectos en todos los ámbitos. Al respecto, la mega 2016 estableció unos objetivos que deben ser alcanzados en tres años, aprobando un presupuesto que se colocara a disposición de los proyectos con un rubro promedio de 600.000 dólares por año.

Sin embargo, los proyectos que son ejecutados en la compañía como resultado de la estrategia adolecen de diversos problemas, permanentes retrasos, sobrecostos, quejas de la mala calidad, entre otras, con lo cual la presidencia comenzó una intensa búsqueda para realizar un diagnóstico que arrojó las siguientes cifras:

- La organización cumple tan solo en un 70% la recolección y análisis de métricas de los proyectos que aseguran que la información sea consistente y precisa, generando sobrecostos en estudios realizados e inversión errónea en proyectos que no se pueden planear por la falta de información.
- La guía para la generación de indicadores y la guía de reporte de indicadores se utilizan en un 60% y 80% respectivamente. Esto genera una pésima gestión ya que si no existen indicadores no se puede medir los proyectos y por ende no se pueden controlar.
- Los cierres de proyectos y fases de proyectos se cumplen tan solo en un 85.71%, dando una inconformidad al cliente ya que el recibe los proyectos pero no se realiza una entrega y además no hay cumplimiento en la fechas de entrega establecidas.
- Los estimados de costos, presupuestos y cronograma referente a la acta del proyectos y WBS se cumple en un 42.82%, generando un sobrecosto y una sobre asignación de recursos en la ejecución de los proyectos.

Con base en lo anterior, se genera la necesidad del trabajo que se presenta en este trabajo de investigación, apoyados con la presidencia de la compañía, para realizar un estudio y diagnostico en el campo específico de la gestión de proyectos, que permita conocer la situación real de los procesos de gestión de los proyectos que se ponen en marcha en la compañía.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

El objetivo de este proyecto es realizar un diagnóstico de la Administración de Proyectos en la empresa **INDUPALMA**, con el propósito de proponer acciones concretas que permitan elevar la madurez en la gestión de proyectos

1.1.2 Objetivos Específicos

- Revisar la bibliografía actual relacionada con diagnóstico organizacional en gestión de proyectos para poder determinar el modelo más útil para la compañía.
- Realizar un análisis de la situación actual con respecto al proceso de gestión de proyectos de la empresa bajo estudio.
- Aplicar el modelo más adecuado referente a grado de madurez de la compañía, buscando la eficiencia de los objetivos organizacionales.
- Definir acciones específicas en las áreas identificadas como críticas para aumentar la probabilidad de éxito en los proyectos y el nivel de madurez de la organización

1.2 Modelos Actuales de Madurez

El grado en el cual una organización, una empresa, una compañía, una multinacional, y en muchos casos las transnacionales, asimila e implementa buenas prácticas en dirección de proyectos programas y portafolios, se conoce como madurez en administración/dirección de proyectos. El nivel de madurez en administración de proyectos de una organización o una parte de ella, es factible de ser medido mediante modelos de madurez.

Un modelo de madurez, es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua realizando una estandarización en los procesos de gestión de proyectos.

1.2.1 El Modelo de Cambio de 8 Pasos de Kotter

El cambio es la única constante (Heráclito). Lo que era cierto hace más de 2.000 años están cierto hoy en día. Vivimos en un mundo donde el “business es usual”, es el cambio. Las nuevas iniciativas, el trabajo basado en los proyectos, mejoras en la tecnología, son ejemplo de cosas que impulsan a los cambios.

Tanto si está considerando un pequeño cambio en uno o dos procesos o si desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirse incómodos e intimidados por la magnitud del reto. El cambio es necesario pero no se sabe realmente cómo hacer para que suceda, por dónde empezar o a quién involucrar.

Hay muchas teorías acerca de cómo “hacer” el cambio. Muchas de ellas provienen de John Kotter, un profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y un muy renombrado experto en cambios. Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia el cambio en su libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), publicado en 1995.

John Kotter es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter, comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:



Figura 1. Modelo de las fases de cambio

Fuente: Modelo de John P. Kotter

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, se necesita que toda la empresa realmente lo desee. Desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Es necesario abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que se está pasando cambiar. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de expertos de la industria para reforzar sus argumentos.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% del personal deben “comprar” el cambio. En otras palabras, se debe trabajar duro en este primer paso e intervenir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.

Pasó 2: Forme una poderosa coalición

Convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que ser liderarlo y debe encontrar a los líderes del cambio de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pídales un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

Pasó 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

Qué hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

- Asegúrese de que su coalición puede describir la visión en 5 o menos minutos
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Pasó 4: Comunique la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás.

Qué hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación del performance
- Predique con el ejemplo

Pasó 5: Elimine los obstáculos

Si se siguieron estos pasos, a este punto de proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. De ser así, existirán recursos que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien en el camino que se resiste al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino.

Qué hacer:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia su visión
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

- Identifique a las personas que se resistan al cambio y ayúdelos a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

Pasó 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Por eso es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve periodo de tiempo, usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría malograr el proceso. No sólo debe de existir un objeto a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con poco margen para el fracaso. Cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivadora para todo el personal.

Qué hacer:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

Pasó 7: Construya sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son solo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esta décima victoria, deberá seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar que se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analiza que salió bien y que se necesita mejorar
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio

Pasó 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, este debe de formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de su organización, para ayudar a darle un lugar solido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluya los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal-nuevos y viejos-se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

1.2.2 El liderazgo para el cambio en las organizaciones

¿El líder nace o se hace? Kotter considera que el liderazgo puede ser una mezcla de ambas posiciones, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales, pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo de la experiencia, mientras que otro grupo de personas tienen ciertas limitaciones para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. El verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo.

Esta idea es desarrollada por Kotter cuando afirma "...nos e puede enseñar liderazgo. Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y erro, orientados por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo".

Si planteamos como válida la comparación entre las ideas de John Kotter con las aportadas por Peter Senge en "La Quinta Disciplina", encontramos que Senge se refiere a las organizaciones que quieren aprender para adaptarse en un entorno altamente cambiante, lo que requiere líderes con "visión sistemática", con "modelos mentales abiertos" y dispuestos al diálogo permanente con el fin de alcanzar "visiones compartidas" que permitan alinear la acción a propósitos comunes; por su parte, Kotter afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose el concurso de otros y teniendo una visión integral de lo que se requiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.

De acuerdo con este planteamiento, kotter considera que una organización tradicional de tipo burocrático no posee líderes, ya que tiene innumerables niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que hacen muy difícil el desarrollo del potencial del liderazgo particular, situación que contrasta con las nuevas realidades impuestas por el proceso globalizador las transformaciones de los mercados, las cuales requieren un mayor número de personas desarrollando funciones gerenciales de alto, medio y bajo nivel que no solo necesitaran administrar con competencias, sino que deben ejercer dotes de liderazgo en sus correspondientes aéreas de actividad.

John Kotter nos plantea que el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las organizaciones

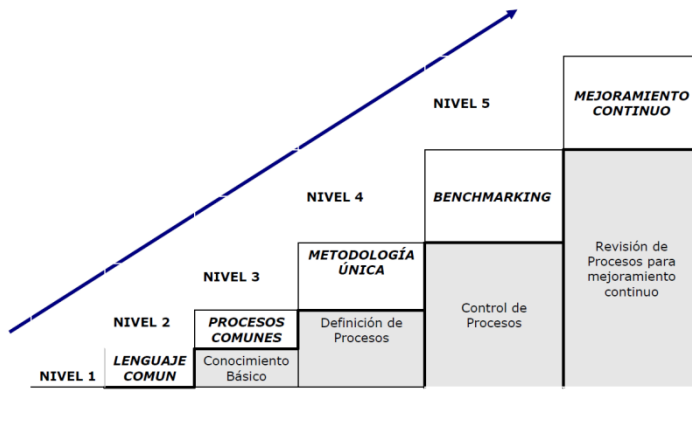
Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

concentran un 80% de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y solo el 20% en el liderazgo, lo que choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de personas para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones dentro de la organización.

1.1.2 PMMM (Project Management Maturity Model)

Publicado por primera vez en forma de libro en 2002 y puesto en libertad en su segunda edición en 2007, este modelo analiza el nivel de madurez examina el desarrollo de la madurez en diez áreas de conocimiento en el Project Management Institute (PMI ®) descrito en la guía a la Dirección de Proyectos del Conocimiento (PMBOK ® Guide), el PMMM proporciona un camino lógico para el desarrollo progresivo y un plan estratégico para promover la mejora de gestión de proyectos dentro de la organización. El PMMM integra ambos líderes en la industria normas para la gestión de procesos, de proyectos y PMBOK ® guide y CMM, respectivamente, para proporcionar un plan integral, directa y fácil de seguir para el avance de la madures organizacional de gestión de proyectos, esta medición se realiza a través de 5 niveles de medición cada uno de los niveles representa un diferente grado de madurez en administración de proyectos:

- a) Inicial;
- b) Repetición;
- c) definición;
- d) Dirección y
- e) Optimización.



Los Cinco Niveles de Madurez.
Adaptado de (Kerzner, 2001)

Figura 2. Los cinco niveles de madurez

Fuente: P3M3®

Nivel 1 lenguaje común

En este nivel, organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en la administración de proyectos, acompañado por un buen lenguaje o terminología estándar.

Nivel 2 procesos comunes

- En este nivel la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos comunes para el éxito de los proyectos que puedan ser repetidos en otros proyectos.
- También se incluye en este nivel el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de administración de proyectos y otras metodologías empleados por la compañía.

Nivel 3 metodología única

- En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico que posee la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, de la cual el centro es administración de proyectos.
- Los efectos sinérgicos hacen que el control sea más sencillo con las metodologías únicas

Nivel 4 benchmarking

Este nivel reconoce que el mejoramiento en los procesos es necesario mantener una ventaja competitiva. La compañía decide con quien realiza este proceso y que es lo que aprovechara de su aplicación.

Nivel 5 mejoramiento continuo

En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través del proceso del benchmarking y decide si esta información puede o no convertirse en una metodología de la organización.

El Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (PMMMS) es una herramienta formal, desarrollado por PM Solutions y se utiliza para medir la madurez del proyecto de gestión de una organización. Una vez que el nivel inicial de madurez y las tareas de mejora se

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

identifican, el PMMM proporciona una hoja de ruta, que describe los pasos necesarios a tomar para la gestión de proyectos y su madurez dado por el avance y la mejora de un rendimiento en la solución óptima de proyectos.

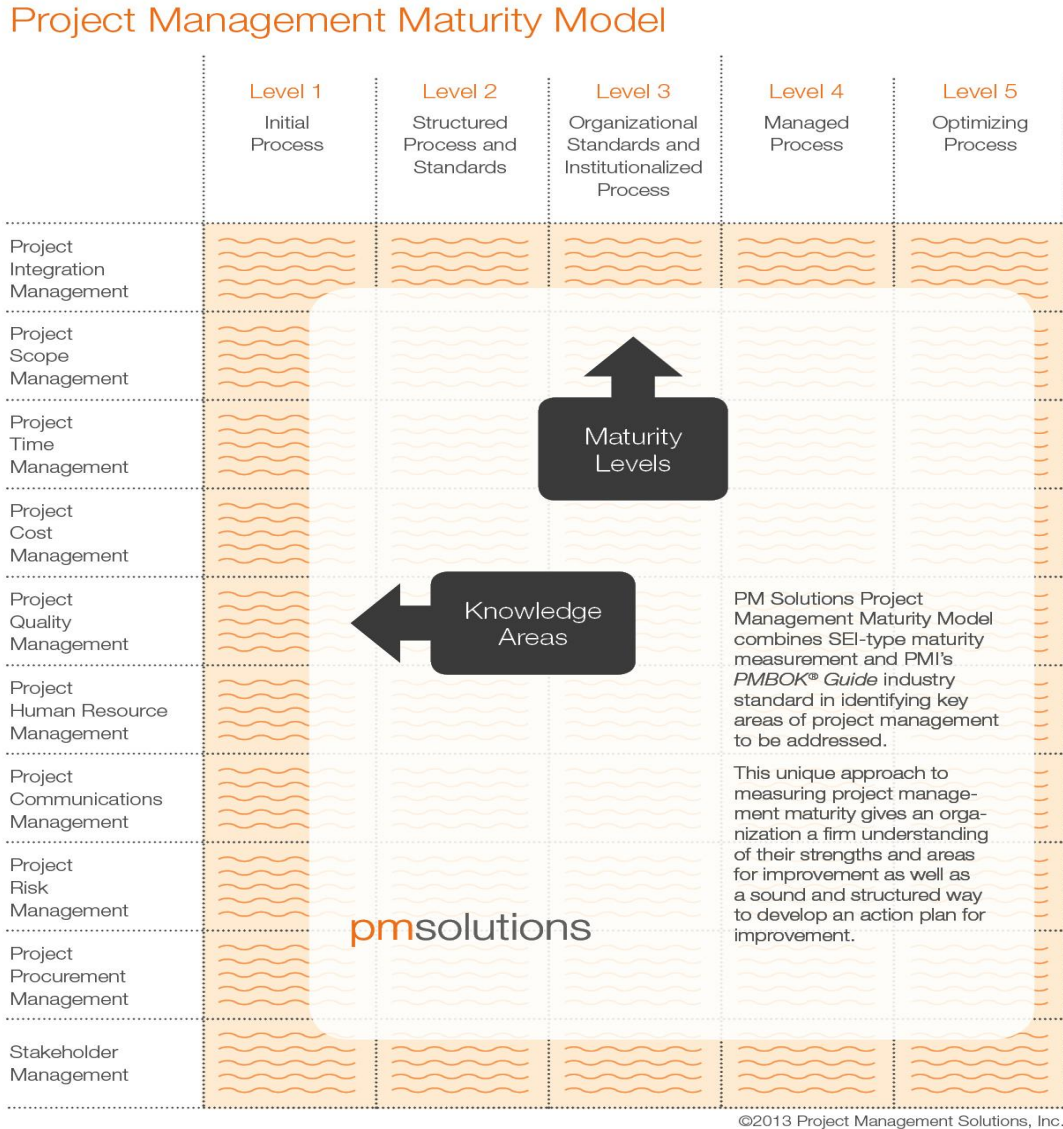


Figura 3. Project Management Maturity Model

Fuente: Project Management Institute

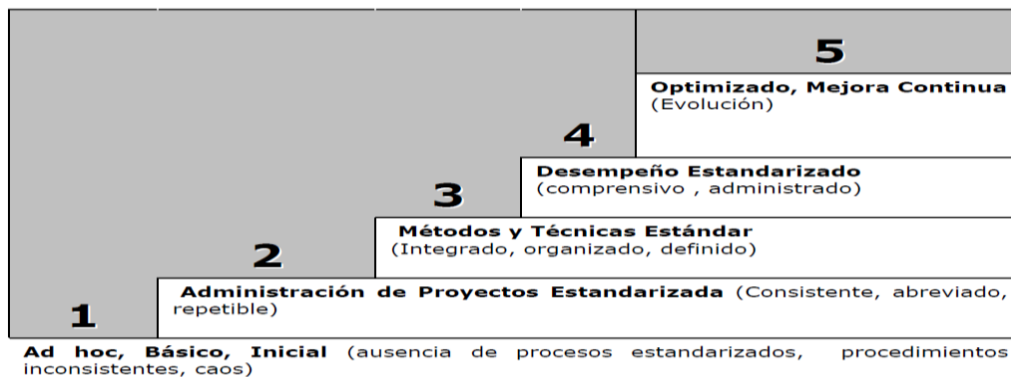
1.2.4 CMMM

Fue desarrollado por el instituto de ingeniería de software SEI con el patrocinio del departamento de defensa de los estados unidos en los 80 , liderado por watts Humphrey, describe una serie de características en que también una organización ser apegar a procesos comunes y repetitivos para realizar el trabajo.

Este modelo permite determinar la capacidad de las organizaciones de desarrollo de software para producir de manera consistente y predecible productos de calidad superior.

Además, brinda guías para la selección de estrategias del mejoramiento del proceso mediante la determinación de sus capacidades actuales, y la identificación de los puntos críticos para el mejoramiento así como la calidad del software. Este modelo propone cinco niveles de madurez en un rango bien definido, que muestra un conjunto de características por nivel, que son únicas para cada uno y que al ser superadas permiten avanzar proporcionalmente a las metas alcanzadas en camino a alcanzar un proceso maduro en el desarrollo de proyectos.

Así mismo, cada nivel identifica una serie de actividades de realización colectiva, que poco a poco al ser realizadas demuestran el avance en la capacidad y por ende en la madurez de la organización.



Descripción de Niveles de Madurez (CMM).
Adaptado de (Parviz et al, 2002)

Figura 4. Descripción de los niveles de madurez

Fuente: Guía del CMMM

NIVEL 1 AD HOC, BÁSICO, INICIAL

- Las organizaciones en este nivel carecen de procedimientos formales en la administración de proyectos y sus experiencias no sirven para la conformación de predictores.
- La administración de proyectos es ejecutada de manera inconsistente a través de la organización.
- Es probable que los cálculos de costos sean erróneos, que haya atrasos en los cronogramas y que existan defectos en los entregables.
- El éxito de los proyectos depende de la fortaleza y habilidades de la gente.
- El proceso es improvisado y caótico; la organización contribuye poco a generar un ambiente de soporte que ayude a todos los proyectos sean exitosos.

NIVEL 2 ADMINISTRACION DE PROYECTOS ESTANDARIZADA

- Este nivel es definido como consistente, abreviado o repetible.
- Hay un énfasis en introducción de herramientas o técnicas en administración de proyectos
- Se enfoca en formalizar una disciplina de administración de proyectos en todos los proyectos que realiza la organización.
- Los procedimientos de administración son visibles en la administración de costo, tiempo, alcance y calidad.
- La organización está tratando de establecer los cimientos sobre los cuales mejorar el futuro
- La mayoría de las organizaciones que buscan seguir la ruta del CMM están tratando de alcanzar este nivel.

NIVEL 3, MÉTODOS Y TÉCNICAS ESTÁNDAR

- Esta descrito como integrado o estructurado.
- Estando en este nivel las metodologías en administración de proyectos están integradas con otros procesos de la organización.
- Esto incluye procesos comunes y repetibles de desarrollo de software, entregables, herramientas, etc.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

- En estas organizaciones se utiliza software para administrar múltiples proyectos, y están ligados entre los demás proyectos.
- La administración de proyectos documentada, estandariza e integra. Las propias herramientas y técnicas adoptadas y usadas por el resto de la organización.
- Además desarrolla, implementa y mantiene unos sistemas de información estándar para la administración de proyectos (PMIS por sus siglas en ingles)
- El PMIS sustenta la medida del alcance, tiempo, costo, recursos, calidad, comunicaciones y cambios en el proyecto.
- También brinda soporte en la identificación y reporte de riesgos.

NIVEL 4, DESEMPEÑO ESTANDARIZADO

- Este nivel es descrito como integrado o comprensivo.
- En estas organizaciones hay un amplio compromiso por parte de la cultura organización en la administración de proyectos.
- El énfasis esta en asegurar que el soporte de la administración de proyectos este en función de las metas organizacionales.
- Para llegar a este nivel la organización ha tenido que pasar por los niveles anteriores.
- El trabajo que se realiza en la organización está en función de la administración de proyectos, que es considerada como el corazón de la actividad organizacional.

NIVEL 5, OPTIMIZADO

- Este nivel que es llamado optimizado con énfasis en el mejoramiento continuo.
- Las organizaciones ubicadas en este nivel entienden a cabalidad los roles y responsabilidades en administración de proyectos
- Los procedimientos en administración de proyectos son cuidadosamente afinados para lograr los objetivos organizacionales
- La causas comunes de problemas en los proyectos son priorizados y sistemáticamente eliminadas.
- La participación en foros de discusión son una vía para continuar con la generación de ideas para aplicar en los proyectos y refinarlos.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

- La retroalimentación en los costos y cronogramas de los proyectos, así como la búsqueda de la innovación y tecnología para la aplicación en los proyectos de las empresas es parte del mejoramiento continuo.
- Mejor aún, en el nivel cinco el éxito es norma, los proyectos propios, la superación de los objetivos en costos, tiempo, alcance y calidad.
- Es reconocido que el éxito está en la aplicación adecuada de los procesos, los proyectos son la razón del éxito y forman parte integral de la organización.

1.2.5 Organizational Project Management Maturity Model OPM3®

Este es un estándar publicado por el PMI (2003) diseñado para ayudar a las organizaciones a entender la administración de proyectos basados en su grado de madurez en función de las mejores prácticas, ayudando a trabajar en el establecimiento de una estrategia exitosa, consistente y predecible en donde los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional.

Este estándar contiene tres elementos principales:



Fuente: PMI

Figura 5. Elementos del PMO3

Fuente: PMI

Conocimiento:

Una organización debe tener un sólido conocimiento de la gerencia de proyectos organizacionalmente hablando y de su proceso de maduración antes de decidir realizar una medición a embarcarse en el camino de la mejora.

El OPM3 provee este entendimiento y describe como reconocer esta maduración de la gerencia de proyectos organizacional.

El elemento conocimiento del OPM3 también ofrece definiciones de términos relevantes tales como mejores prácticas, “capacidad”, “resultado” e “indicar clave de rendimiento”.

Esto también explica como esos componentes pueden ser alineados a los grupos de procesos de la guía del PMBOK (PMI, 2004), y propone como ellos pueden también ser aplicados a la gestión de programas y portafolios dentro de las organizaciones.

Medición:

El OPM3 provee a los usuarios de una herramienta para comparar su actual estado de maduración en gerencia de proyectos organizacional con características descritas en el modelo.

Midiéndose así mismo en relación a las mejores Prácticas dentro del modelo, una organización puede medir su posición en una continua maduración

Adicionalmente, la auto-medición ayuda a la organización a identificar sus áreas de fortalezas y debilidades.

Mejora:

Basado en los resultados de la medición, una organización puede decidir por continuar un curso de mejora y consecuentemente, determinar el número de mejores prácticas que quiere mejorar.

Las organizaciones pueden consultar la base de datos del modelo para ver la serie de capacidades que conducen a cada mejor práctica.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

Esto va a permitirles identificar los prerrequisitos, manejar los pasos que le van a conducir desde su actual nivel de maduración a un nivel mejorado.

El OPM3 también contiene anexos y base de datos que identifican cientos de mejores prácticas en gerencia de proyectos organizacional, junto con las específicas capacidades necesarias para lograr esas mejores prácticas y los resultados necesarios para observar y confirmar la existencia de una dada capacidad.

1.2.6 Oficina de dirección de proyectos

Una oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente.

Dirección de proyectos y gestión de las operaciones:

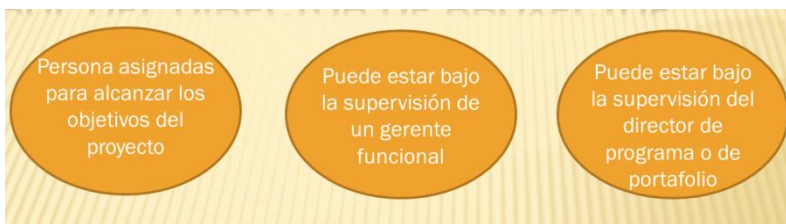
OPERACIONES: Actividades que generan un mismo producto o proveen un servicio. Produce salidas repetitivas, con recursos asignados para realizar el mismo conjunto de tareas.

proyectos	Operaciones
Esfuerzo temporal	Esfuerzo permanente
Los proyectos requieren la dirección de proyectos	Las operaciones necesitan de la gestión de procesos de negocios o la gestión de operaciones

1.2.7 Rol del director de proyectos

Características:

- **Conocimiento:** Se refiere a lo que el director de proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- **Desempeño:** Se refiere a lo que el director de proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.
- **Personal:** Se refiere a la manera en que el director de proyecto se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas.



1.2.8 Factores ambientales de una empresa

- Elementos, tanto internos como externos, que rodean el éxito de un proyecto o incluyen en el.
- Pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos y puede influir de manera positiva o negativa sobre el resultado.
- Se consideran entradas para la mayoría de procesos de planificación.



1.2.9 Influencias de la organización en la dirección de proyectos

La cultura, estilo y estructura de la organización influyen en la forma en la que los proyectos son ejecutados. El grado de madurez de la dirección de proyectos de una organización, así como sus sistemas de dirección de proyectos, también puede influenciar el proyecto. Cuando en el proyecto participan entidades externas, como resultado de una unión temporal de empresas o de un convenio para un proyecto determinado, el proyecto recibirá la influencia de más de una empresa.

Cultura y estilos de la organización

- Valores, normas, convicciones y expectativas compartidas
- Políticas y procedimientos
- Percepción de las relaciones de autoridad
- Ética laboral y horario laboral

1.2.10 Estructura de la organización

Estructura de la organización Características del proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a proyectos
		Matricial débil	Matricial equilibrada	Matricial fuerte	
Autoridad del director del proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Disponibilidad de recursos	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente funcional	Gerente funcional	Combinación	Director del proyecto	Director del proyecto
Rol del director del proyecto	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa	Dedicación completa
Personal administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa

Figura Estructura de la Organización

Fuente: PMBOK Cuarta edición, Project Management Institute

2 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Quienes Somos

Indupalma Ltda. es una empresa promotora de negocios e inversión en palma y caucho. Garantiza a sus clientes excelencia en el conocimiento técnico, acompañamiento continuo e integral, calidad en los productos y servicios a un costo competitivo entregando confianza y una rentabilidad superior bajo un esquema de prácticas socialmente responsables. Indupalma Ltda. Forma parte del grupo de empresas Gutt – Haime. Este grupo atiende las necesidades del mercado nacional e internacional en los sectores de grasas, aceites comestibles, concentrados, jabones y detergentes, a través de sus Inversiones en Colombia y Ecuador. En Colombia, las empresas que conforman el conglomerado de producción agroindustrial y comercialización de aceites y sus derivados son: INDUPALMA, Grasco, Gracetales, Detergentes, Jabonería Central, Raza y C.I. Gralde.

Nuestra Misión

Somos promotores de negocios e inversiones con rentabilidad competitiva a través de los cultivos de la Palma de aceite y el Caucho.

Nuestro modelo está sustentado en un ejercicio de Responsabilidad Social empresarial, experiencia y avance tecnológico, generando desarrollo económico y social sostenible.

Nuestra Visión

En el año 2020 estaremos administrando 75.000 hectáreas, 55.000 en palma y 20.000 en caucho.

Desarrollaremos el clúster de la oleo química en Palma Africana en el Magdalena Medio y en el Meta y el del Caucho en el Vichada (Colombia).

El fortalecimiento de la comunidad palmera y el desarrollo de la comunidad en el Vichada serán banderas del desarrollo sostenible en Colombia.

Donde Estamos

Contamos con tres sedes: nuestro domicilio está localizado en Bogotá, tenemos una oficina en Bucaramanga y una Plantación de palma africana ubicada en el Municipio de San Alberto al Sur del Cesar.

Operando Proyectos de Siembra de Palma: en el departamento del Cesar, en el municipio de San Alberto tenemos una plantación con 11.695 hectáreas, de las cuales están cultivadas 8.609 en palma africana. Contamos además con una planta industrial, para el procesamiento de fruto de palma y extracción del aceite y almendra o Palmiste, con una capacidad nominal de 60 toneladas / hora de fruto fresco procesado, y una planta de extracción de aceite de palmiste y torta (harina) de palmiste con una capacidad nominal de 30 toneladas /día de palmiste.

Operando Proyectos de Siembra de Caucho: en el departamento del Vichada, en el municipio de Puerto Carreño donde actualmente se cuenta con 23.230 has, distribuidas en 5 bloques (Ver cuadro 1), localizados al oriente de la cabecera Municipal a una distancia promedio de 160 kms, en las veredas la Libertad y el Aceitico, limitando por el Sur con el Rio Bitá, por el Norte con el Rio Meta, al occidente con él con el corregimiento de la Venturosa.

2.1 Historia

Nacimiento y Crecimiento 1961 – 1977

Indupalma Agraria la Palma Ltda., fue fundada por el empresario Moris Gutt en el año de 1961, en el municipio de San Alberto, localizado al sur del departamento del Cesar, con el objetivo de cultivar y procesar el fruto de Palma Africana y proveer de materia prima a la industria nacional de grasas, aceites, jabones, detergentes y productos industriales.

En estos años, Indupalma era una empresa ejemplo a nivel nacional por su evolución y desarrollo, pues contaba con la planta extractora con la mejor tecnología de la época. Su crecimiento fue acelerándose hasta el punto de contar con alrededor de 2000 trabajadores.

A finales de la década de 1970, la actividad agroindustrial, impulsada por Indupalma en más de cinco mil hectáreas cultivadas de Palma Africana, motivo el crecimiento demográfico de la zona y el establecimiento de San Alberto al sur del Cesar.

Crisis 1977-1994

En el año de 1977, el secuestro del Gerente General, Hugo Ferreira Neira, por parte del M-19 (grupo armado al margen de la Ley), fue la estrategia para presionar las negociaciones con el sindicato y marcó el inicio de una etapa de crisis que casi termina por llevar a la Empresa a su cierre definitivo.

La aceptación del total de las demandas del pliego presentado por el sindicato, a cambio de la liberación del Gerente General, implicó una carga laboral que llegó a representar en 1990, el 84% del total de los ingresos de la Empresa.

A este escenario se le sumaba la compleja situación de orden público en la zona, una difícil realidad económica y social y caída del precio del aceite. Por otro lado, Indupalma se encontraba en un estancamiento tecnológico, lo que sumado a la falta de renovación de cultivos y a la falta de educación en sus trabajadores, acentuaba aún más la crisis que la Empresa estaba viviendo.

Indupalma Sigue Adelante 1994-2006

“El propósito central que nos ha movido a hacer todo lo que hemos venido haciendo, ha sido algo de mucha más envergadura: ir creando una comunidad empresarial.” — Rubén Darío Lizarralde, Gerente General de Indupalma –

Esta etapa estuvo marcada por el diseño del rumbo estratégico y la construcción de escenarios futuros de la empresa y de la región. Con este ejercicio, surge la contratación de servicios con Cooperativas de Trabajo Asociado, la ampliación de la frontera palmera, acompañada de inversiones en áreas productivas, implementación de herramientas y sistemas de información y la estrategia de “Educación para Todos”. El diálogo abierto y permanente y la construcción de políticas claras para el entendimiento con la Empresa y sindicato, permitieron el logro de unas negociaciones colectivas a 10 años, que garantizan sostenibilidad y estabilidad a la empresa.

Un elemento clave de esta etapa, es el fomento a la constitución de lo que hoy llamamos Unidades Autónomas Empresariales (UAE), expresadas en figuras como las “Cooperativas de Trabajo Asociado” que prestan servicios agrícolas a Indupalma. Este es el inicio de un modelo de emprendimiento y generación de propiedad y riqueza para los habitantes de la zona.

Es así como Indupalma sigue adelante, recibiendo a finales de esta etapa, las certificaciones ISO 9001, ISO 14.001 y OHSAS 18.001. Tales certificaciones abonaron el terreno para la obtención del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2005-2006.

Negocios de Inversión en Palma y Caucho 2006-2020

Como resultado del desarrollo positivo presentado, Indupalma evoluciona y pasa de ser una empresa agroindustrial a ser una empresa agroindustrial y prestadora de servicios. Con esta transformación, nace el concepto de IBIO (Indupalma Banca de Inversión, Operación de Proyectos y Comercialización), e incursiona en el negocio del caucho.

Hoy en día, Indupalma es una empresa promotora de negocios de inversión, derivados del mundo de la palma de aceite y caucho. Esto lo ha concebido mediante una continua innovación, mediante su sintonía con el mercado nacional e internacional y la investigación, y medí ante experiencia y conocimiento recogidos por la Empresa durante 50 años.

Además de sus productos, como son los aceites de palma y de palmiste, la torta de palmiste, las semillas de híbrido, las plántulas y el polen, la empresa ofrece hoy, una línea integral de servicios a cultivadores, procesadores e inversionistas, relacionada con el diseño, estructuración y operación agroeconómica e industrial de negocios en la agroindustria de la palma de aceite y de caucho, desde su concepción, hasta la comercialización de los productos, dentro y fuera del país.

La prospectiva y escenarios futuros le han permitido a Indupalma anticiparse al futuro para comprenderlo e influir sobre él.

A finales de 1999, Indupalma diseñó su prospectiva llamada “Ampliación de la Frontera Palmera”. En el 2008, nuevamente se proyectó la empresa al 2020 y se definió el escenario apuesta: **“Indupalma, palma y caucho, negocios en la palma de su mano”**.

Con el direccionamiento estratégico se han definido los imperativos básicos que han proporcionado la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Tales imperativos se encuentran articulados con una cultura expresada en 14 mandamientos y con un marco estratégico.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

Dentro de su ejercicio de Responsabilidad Social, Indupalma fomenta la generación de propiedad y riqueza en la zona de influencia, e incorpora en por lo menos 20% de la propiedad de los proyectos, a pequeños campesinos, convirtiéndolos en empresarios.

Negocios de Inversión en Palma y Caucho 2006-2020

Como resultado del desarrollo positivo presentado, Indupalma evoluciona y pasa de ser una empresa agroindustrial a ser una empresa agroindustrial y prestadora de servicios. Con esta transformación, nace el concepto de IBIO (Indupalma Banca de Inversión, Operación de Proyectos y Comercialización), e incursiona en el negocio del caucho.

Hoy en día, Indupalma es una empresa promotora de negocios de inversión, derivados del mundo de la palma de aceite y caucho. Esto lo ha concebido mediante una continua innovación, mediante su sintonía con el mercado nacional e internacional y la investigación, y mediante experiencia y conocimiento recogidos por la Empresa durante 50 años.

Además de sus productos, como son los aceites de palma y de palmiste, la torta de palmiste, las semillas de híbrido, las plántulas y el polen, la empresa ofrece hoy, una línea integral de servicios a cultivadores, procesadores e inversionistas, relacionada con el diseño, estructuración y operación agroeconómica e industrial de negocios en la agroindustria de la palma de aceite y de caucho, desde su concepción, hasta la comercialización de los productos, dentro y fuera del país.

La prospectiva y escenarios futuros le han permitido a Indupalma anticiparse al futuro para comprenderlo e influir sobre él.

A finales de 1999, Indupalma diseñó su prospectiva llamada "Ampliación de la Frontera Palmera". En el 2008, nuevamente se proyectó la empresa al 2020 y se definió el escenario apuesta: **"Indupalma, palma y caucho, negocios en la palma de su mano"**.

Con el direccionamiento estratégico se han definido los imperativos básicos que han proporcionado la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Tales imperativos se encuentran articulados con una cultura expresada en 14 mandamientos y con un marco estratégico.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

Dentro de su ejercicio de Responsabilidad Social, Indupalma fomenta la generación de propiedad y riqueza en la zona de influencia, e incorpora en por lo menos 20% de la propiedad de los proyectos, a pequeños campesinos, convirtiéndolos en empresarios.

2.2 Mapa estratégico INDUPALMA 2013



Figura 7. Mapa Estratégico Indupalma 2013

Fuente: INDUPALMA

Indupalma ha identificado y establecido 4 niveles sobre los cuales trabaja para lograr la satisfacción de los clientes, inversionistas y partes interesadas, agrupándolas así:

1. Aprendizaje y Crecimiento
2. Procesos Internos
3. Clientes
4. Financiera

Los cuatros niveles a su vez están caracterizados por capital humano, capital organizacional, capital de la información, estructuración de proyectos, operación de negocios, atención a los clientes, responsabilidad social, clientes, propuesta de valor a clientes, financiera, rentabilidad y como hacer crecer los negocios.

2.3 Estructura organizacional de INDUPALMA

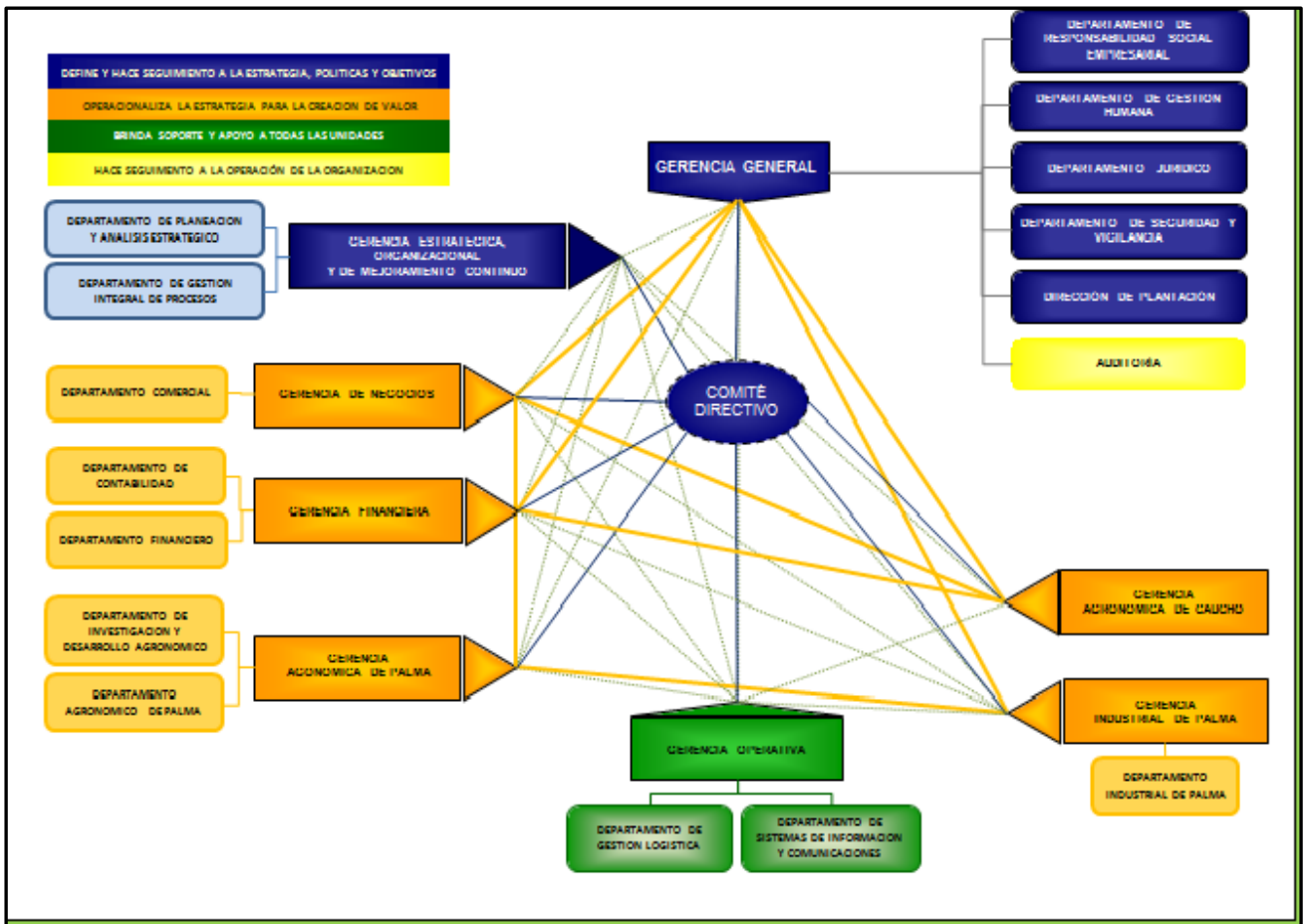


Figura 8. Estructura Organizacional Indupalma

Fuente: INDUPALMA

Dentro de la estructura organizacional Indupalma tiene un gerente general y una línea base de gerentes en las áreas de negocios, financiero, agronómica de palma, gerencia agronómica de caucho, industrial de palma y por último la gerencia operativa quienes hacen parte a su vez del comité directivo, cada gerencia tiene a su cargo directores, jefes, coordinadores y especialistas conformando así los equipos de trabajo.

2.4 Estructura de la gerencia general

Tiene como funciones Garantizar el logro de los objetivos organizacionales, asegurar un modelo de desarrollo e innovación, la sostenibilidad de la organización y generar valor a sus accionistas, colaboradores, sus socios estratégicos y la zona de influencia. Define y hace seguimiento a la estrategia, políticas y objetivos, Operacionalidad de la estrategia para la creación de valor para el cliente, Brinda soporte y apoyo a todas las unidades y Hace seguimiento a la operación de la organización.

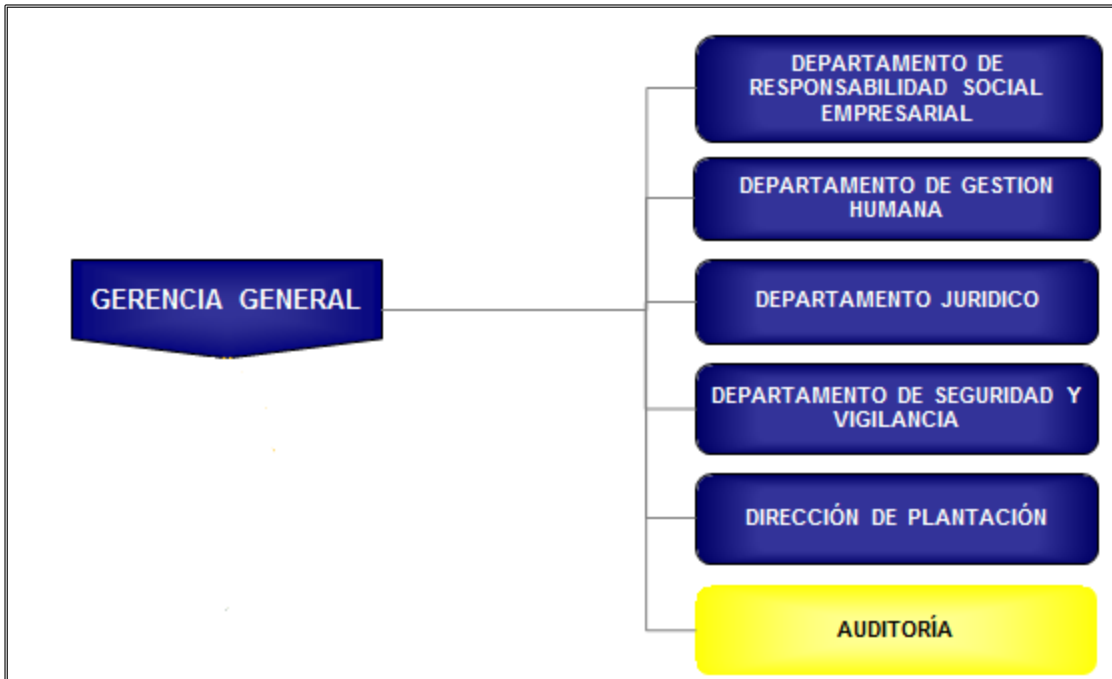


Figura 9. Estructura de la Gerencia General

Fuente: INDUPALMA

2.5 Estructura de la gerencia de negocios

La responsabilidad de la gerencia e negocios es garantizar el logro de los objetivos organizacionales, asegurando la sostenibilidad del negocio y la generación de valor para los accionistas, colaboradores y socios estratégicos. También la identificación de nuevos negocios que permitan la sostenibilidad de la compañía en el futuro.

2.6 Estructura de la gerencia financiera

Su función principal es la de garantizar el correcto funcionamiento de las finanzas corporativas de INDUPALMA y los negocios administrados y maximizar la rentabilidad de estos negocios. Garantizar la estructuración de productos financieros y proyectos de inversión que apalanquen la visión de la empresa.

2.7 Estructura gerencia estratégica, organizacional y de mejoramiento continuo

Tiene el propósito de garantizar el logro de los objetivos organizacionales, asegurando la sostenibilidad del negocio y la generación de valor para los accionistas, colaboradores y socios estratégicos. La definición y ejecución de la estrategia de Indupalma, empresas vinculadas y negocios administrados de emprendedores. La definición del presupuesto de Indupalma y empresas vinculadas, su ejecución y control. El costeo de las actividades que generan los costos más relevantes de Indupalma, su seguimiento y control. La eficaz comunicación estratégica a trabajadores y comunidad de la zona de Influencia. La disponibilidad de la información clave para la toma oportuna de las mejores decisiones.

2.8 Estructura gerencia operativa

Garantizar la prestación de los servicios logísticos y el efectivo suministro de bienes, servicios y de infraestructura requerida, para el logro de los propósitos de la Organización, Asegurar a la organización soluciones tecnológicas de información y de comunicaciones que garanticen la disponibilidad, aseguramiento y buen uso de los sistemas de información adecuados para la operación eficiente, la toma de decisiones efectivas y la prestación de servicios a terceros.

2.9 Estructura gerencia agronómica de caucho

Tiene como prioridad garantizar el logro de los objetivos organizacionales, asegurando la sostenibilidad del negocio de caucho y la generación de valor para los accionistas, colaboradores y socios estratégicos.

2.10 Estructura gerencia agronómica de palma

Garantizar el logro de los objetivos organizacionales, asegurando la sostenibilidad del negocio de Palma y la generación de valor para los accionistas, colaboradores y socios estratégicos.

2.11 Estructura gerencia industrial de palma

Garantizar el logro de los objetivos organizacionales de la Unidad a su cargo, bajo el modelo de Responsabilidad Social Empresarial asegurando la sostenibilidad del negocio y la generación de valor para los accionistas, colaboradores y socios estratégicos.

2.12 Antecedentes en gestión de proyectos en INDUPALMA Ltda.

Definición y seguimiento de las iniciativas estratégicas

Objetivo

Definir los pasos a seguir para implementar las iniciativas estratégicas que requiere la organización y jalonar su avance.

Alcance

Aplica para todas iniciativas estratégicas de INDUPALMA

Definiciones

Iniciativas Estratégicas: Son los proyectos y planes de acción que apalancan los objetivos estratégicos dispuestos en el Mapa Estratégico de la compañía y pueden ser:

- **Proyecto estratégico:** Debe tener una cedula del proyecto (perfil del proyecto) un blueprint (planteamiento y desarrollo del proyecto) , Project y evaluación financiera.
- **Planes de acción:** Se desarrollan siguiendo los pasos del PHVA

Reuniones de Análisis Estratégico – (RAES). Traducen el Direccionamiento Estratégico en acción. Son eventos facilitadores para que la organización o negocio sea orientada hacia el Direccionamiento Estratégico. Su propósito es lograr foco en la gestión y mejora del Direccionamiento Estratégico

Mapa estratégico: Es la representación gráfica de la estrategia

2.13 Proyectos estratégicos

Objetivo

Tener claridad en la documentación que soporta los proyectos estratégicos de la Organización, así como también, el reporte a la compañía trimestral y/o semestralmente de las actividades y resultados obtenidos en el desarrollo de los proyectos estratégicos respecto a su planeación¹.

Alcance

Esta política aplica para las áreas de IBIO y Agroindustrial que desarrollen proyectos estratégicos en la compañía y que debe reportar el desempeño de las actividades y resultado frente a su plan de acción.

Descripción de Actividades

Es fundamental que cada proyecto que se desarrolle en la compañía cumpla unos requisitos que se han diseñado cuidadosamente para garantizar los mejores resultados. Estos requisitos son:

1. Todo proyecto estratégico deberá tener una Cedula del Proyecto (Perfil del Proyecto)² y un Blueprint (Planteamiento y desarrollo del proyecto)³
2. Durante la fase de planeación de proyectos es muy importante definir los objetivos, actividades, recursos y limitantes del mismo.

¹ La administración de proyectos es el proceso de planear, organizar y administrar tareas y recursos para alcanzar un objetivo teniendo en cuenta restricciones o delimitaciones de tiempo, recursos y costos.

² Nombre del proyecto, descripción, beneficios que va obtener la compañía, actividades claves, líder del proyecto, áreas involucradas, fecha de inicio estimada, presupuesto estimado. Esta cédula del proyecto reposa en el Sistema de Gestión Integral UNI-PAE-FO-201.

³ Objetivo estratégico que impacta y de qué manera lo impacta, Principales razones que sustentan el proyecto, Beneficios cualitativos y cuantitativos, Planteamiento de diferentes alternativas de solución, Selección de la mejor alternativa, Cronograma de trabajo (Project), Indicadores de seguimiento del proyecto, impactos ambientales, jurídicos y de mercado y evaluación financiera

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

3. Tener una Evaluación financiera realizada en equipo con el departamento Financiero de INDUPALMA.
4. El plan de trabajo debe hacerse en Project relacionando, entre otras, las actividades mes a mes, recursos (trabajo, material, costos) los cuales tendrán que estar asignados para cada una de las actividades que se dispongan para el cumplimiento del plan de acción.
5. El Project debe tener línea base para poder hacer seguimiento en tiempos, por ningún motivo se aceptan Project que tengan fechas estimadas.⁴
6. El Project debe tener hitos, estas tareas no consumen recursos, ni duración. Son marcas y/o puntos clave que determinan entregables en el proyecto.
7. Ningún proyecto podrá presentarse al comité de compras sino cuenta con blueprint, Project y evaluación financiera.
8. El desembolso de los recursos financieros de los proyectos solo podrá realizarse, cuando el proyecto cumpla con blueprint, Project y evaluación financiera.
9. Lo que se va a lograr con el desarrollo del proyecto debe ser claro y medible. Hay un entregable concreto. **Por ejemplo:** con este proyecto vamos a mejorar la productividad de la plantación, ¿en qué cantidad y en qué fecha?
10. Todo proyecto estratégico deberá ser presentado para su aprobación y socialización ante la gerencia, financiero, planeación estratégica, gestión logística y miembros del equipo participe del proyecto.
11. Cuando un proyecto requiera una modificación en la planeación o cronograma inicial debe hacerse una justificación formal, que se anexara a la hoja de vida del proyecto. Las modificaciones en la planificación de los proyectos deberá ser aprobada en las reuniones estratégicas RAE.

⁴ La línea base sirve para comparar, si no sé saca no se puede administrar el Project.

12. Realizar un Informe de seguimiento trimestral cuando el proyecto se desarrolla en un año o un Informe semestral cuando el proyecto va más allá de un año.

Blueprint:

Este es una herramienta diseñada en INDUPALMA para poder llevar una descripción de las ideas o proyectos que se pueden desarrollar en donde se puede evidenciar que tan factible es la puesta en marcha de algún proyecto en específico.

Razones que sustentan el proyecto:

Lo que motiva el desarrollo de un proyecto es el cumplimiento de las metas corporativas, Pregúntese qué objetivo estratégico apalancará con este proyecto? (Menciónelo) y por qué motivo?

Situación Actual vs Situación Ideal

Describe cuál es la situación actual sin desarrollar el proyecto y cuál es la situación que espera alcanzar desarrollando el proyecto. (Cuál es la brecha que se presenta en función de las metas corporativas)

Alternativas de solución

Formular más de una opción que permita llegar a la situación ideal. Establecer el conjunto de alternativas que cierren las brechas evidenciadas, identificar los pro y los contras.

	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Descripción de la alternativa			
Resultado esperado(que se espera lograr en términos cuantitativos y en fecha)			
Puntos a favor			
Puntos en contra			

Tabla 1. Identificación de Ideas

Fuente: INDUPALMA

Selección de la alternativa

Seleccionar la mejor alternativa, que se será el proyecto a desarrollar.

Nombre del proyecto

Escribir el título del proyecto.

Equipo de trabajo

Relacionar las personas con nombres y cargos que trabajarán directa o indirectamente en el proyecto.

Describa cual es el rol de cada uno del proyecto.

Cronograma de trabajo

Planear las actividades, fechas y recursos humanos y económicos (presupuesto). Establecer los hitos o entregables. Utilice la herramienta Project.

Planificación de la adquisición de bienes y servicios

Relacionar los bienes y servicios requeridos para el desarrollo del proyecto, con las fechas en las cuales estos bienes y servicios deben estar disponibles.

Identificar las contrataciones que se requieran para la adquisición de los bienes y servicios.

Evaluación financiera

La evaluación de tipo financiero tiene por objetivo realizar un análisis del costo y el beneficio del proyecto, dependiendo de las diferentes alternativas evaluadas, para luego hacer análisis de sensibilidad sobre las variables más críticas del proyecto. El objeto de realizar los análisis es el de estimar la rentabilidad del proyecto, teniendo elementos de juicio sobre la factibilidad y ejecución del mismo, desde el ámbito financiero. Apóyese en el departamento de Finanzas y Mercadeo.

Viabilidad ambiental (Si se requiere)

Determinación de los impactos ambientales y sus controles, y de los riesgos de seguridad y sus controles, teniendo en cuenta un plan de implementación.

Viabilidad Jurídica (Si se requiere)

Determinación de todas las acciones que se deben realizar desde el punto de vista jurídico, Etapa Previa: Todos los actos jurídicos necesarios para la estructuración legal de un proyecto

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

cumpliendo los requerimientos de los clientes, asegurar la viabilidad jurídica del negocio, asesoría jurídica, evitar problemas jurídicos (blindaje jurídico para el largo plazo). Etapa de Ejecución: Implementación del plan, asesoría, contratos, supervisión gestión judicial en caso de presentarse problemas.

Estudio de Mercado (Si se requiere)

Determinación de todas las acciones que se deben realizar desde el punto de vista jurídico, Etapa Previa: Todos los actos jurídicos necesarios para la estructuración legal de un proyecto cumpliendo los requerimientos de los clientes, asegurar la viabilidad jurídica del negocio, asesoría jurídica, evitar problemas jurídicos (blindaje jurídico para el largo plazo). Etapa de Ejecución: Implementación del plan, asesoría, contratos, supervisión gestión judicial en caso de presentarse problemas.

Matriz Marco Lógico

Es una metodología desarrollada para la planificación de proyectos orientada por objetivos. La matriz es un intento de sistematizar y ordenar los principales contenidos del diseño de un proyecto en un formato simplificado, que facilita en un golpe de vista comprender la lógica interna de intervención.

La lógica horizontal indica: “Todo resultado u objetivo se expresa mediante, al menos, un indicador verificable objetivamente. Ese indicador debe poder comprobarse mediante una fuente de verificación específica.”

La lógica vertical indica: “Si se dan unas condiciones previas (entonces) se libera un presupuesto con el que se movilizan unos recursos para hacer unas actividades. Si se hacen esas actividades y se producen unos supuestos (que están fuera de la competencia de la intervención) se logran unos resultados. Si se logran unos resultados y se producen los supuestos situados a su nivel, se alcanza en el objetivo específico. El logro de ese objetivo específico, unido al cumplimiento de los supuestos colocados en su nivel, supondrá una contribución significativa a un objetivo general y si se producen los supuestos de ese nivel el objetivo podrá perdurar.”

3 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE MADUREZ UTILIZADO PARA INDUPALMA

Según la información recopilada anteriormente sobre las diferentes herramientas que existen para poder medir el nivel de madurez de las compañías se eligió una de las más usadas como lo es OPM3 dada por Project Management Institute, la cual nos servirá para la administración de proyectos desde la iniciativa y con enfoque organizacional, buscando que sea aplicado a la compañía INDUPALMA.

Esta herramienta crea una alineación de los diversos aspectos que se toman en cuenta en los lineamientos de la gestión de proyectos de las organizaciones, con eso se pueden establecer políticas y realizar estándares para asegurar que las operaciones sean compatibles con los objetivos estratégicos.

Dentro de la figura y lineamientos que maneja la herramienta OPM3 dentro de la organización que pretenda utilizar un estándar se debe evaluar la madurez organizacional de proyectos y debe determinar si este nivel de madurez en la cual se encuentra la compañía es la que realmente se ajusta a sus objetivos organizacionales, por ende esta herramienta puede ayudar a generar nuevas ideas y reconocer las mejores prácticas de la organización.

La importancia de realizar un manejo eficiente de la organización a sus procesos de proyectos que se manejan por separado y que difieren cambios importantes en toda la organización, procesos que deben ser alineados con los objetivos estratégicos tienen que ser beneficiosos en la realización de una infraestructura a favor de las necesidades de la dirección de proyectos.

Un modelo de madurez puede también describir los procesos por los cuales una organización puede desarrollarse o implementar para lograr lo deseado, tales como un grupo de capacidades o prácticas. El implementar estos procesos puede resultar en un estado organizacional muy evolucionado, en otras palabras, una organización más madura.

La madurez organizacional en gerencia de proyectos puede ser definida como el grado en que una organización practica la gerencia de proyectos a nivel organizacional. En OPM3, esto es reflejado por la combinación de la consecución de mejores prácticas dentro del proyecto, el programa, y dominios de portafolios. OPM3 es uno modelo de madurez que describe las capacidades que constituyen las mejores prácticas, las cuales son indispensables para una eficaz gerencia de proyectos desde la perspectiva organizacional.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

El proceso de aumentar el grado de madurez, según el diseño OPM3, consta de varias dimensiones, o diferentes maneras de mirar la madurez de una organización. Una dimensión involucra la revisión de las mejores prácticas en relación con su asociación en las progresivas etapas de la mejora del proceso, desde la normalización, medición, control y, en última instancia, mejora. Otra dimensión involucra el desarrollo de las mejores prácticas asociadas con cada uno de los dominios, primero enfocándose en la gerencia de proyectos, luego en la gerencia de programas, y por último en la gerencia de portafolios.

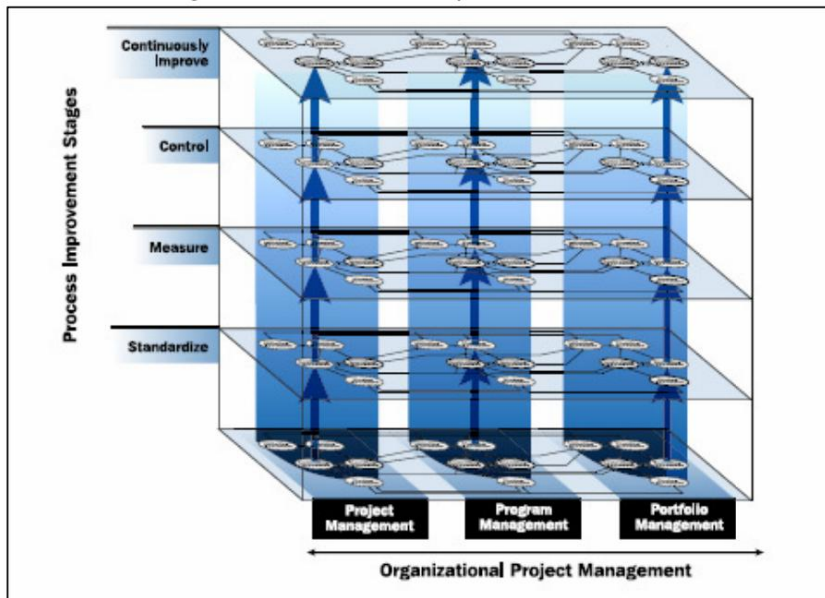


Figura 10. Construcción de procesos basado en OPM3

Fuente: OPM3 Second Ed, Project Management Institute

La OPM3 consta de tres directorios:

- Directorio de mejores practicas
- Directorio de capacidades
- Directorio de plan de mejora

Cada directorio tiene un único propósito y todos son necesarios en la aplicación del modelo en su forma completa para así poder medir la organización y poder evaluar el alcance y secuencia de sus posibles mejoras

Directorio de mejores prácticas:

Consta de una lista de cerca de 600 mejores prácticas, las cuales forman el núcleo de OPM3. La organización puede usar este directorio siguiendo la primera fase del paso de medición o valoración, para así identificar las mejores prácticas y cualquier mejora potencial.

El directorio también explica el significado de cada mejor práctica y la localiza en el dominio que le corresponde y los procesos que debe seguir, es decir, si está en el dominio de proyecto, programa y/o portafolio, y si se deben realizar todos o algunos de los procesos (etapas) de estandarización, valoración, control y mejora. Esto permite a las organizaciones focalizar esfuerzos en las mejores prácticas relacionadas con los dominios y etapas que se quieran y se consideren importantes.

Ciclo OPM3:

Este ciclo provee al usuario el conocimiento para entender la gerencia de proyectos a nivel organizacional, las herramientas y técnicas para la valoración y comparación versus al estándar, y la posibilidad de aplicar planes de mejora. Para aquellas organizaciones que dedican emprender mejoras, OPM3 facilita pasos para determinar el grado de madurez de la compañía.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

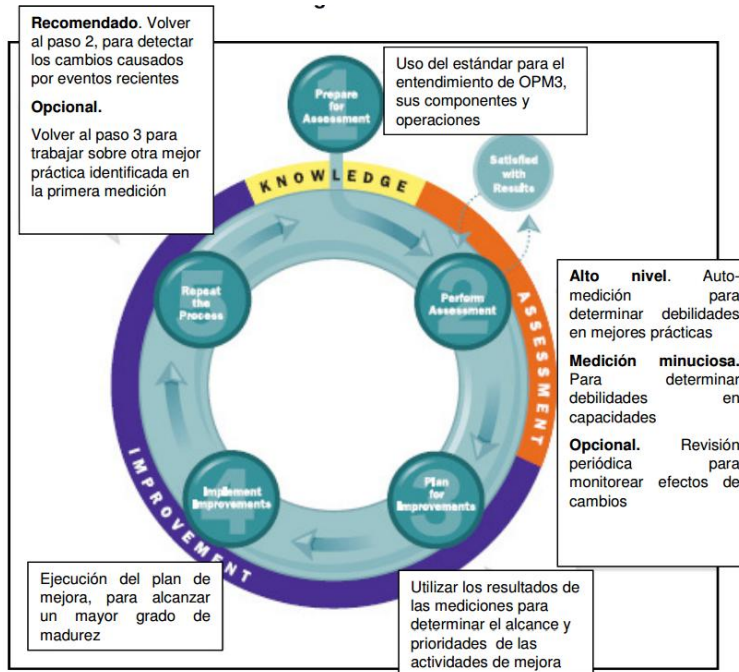


Figura 11. Ciclo OPM3

Fuente: OPM3 Second Ed, Project Management Institute

Paso Uno: prepararse para la medición o valoración

Paso Dos: llevar a cabo la valoración o medición

Paso Tres: Planificación de mejoras

Paso Cuatro. Implementar las mejoras

Paso Cinco: Repetir el proceso

3.1 Cronograma para la evaluación de madurez de INDUPALMA

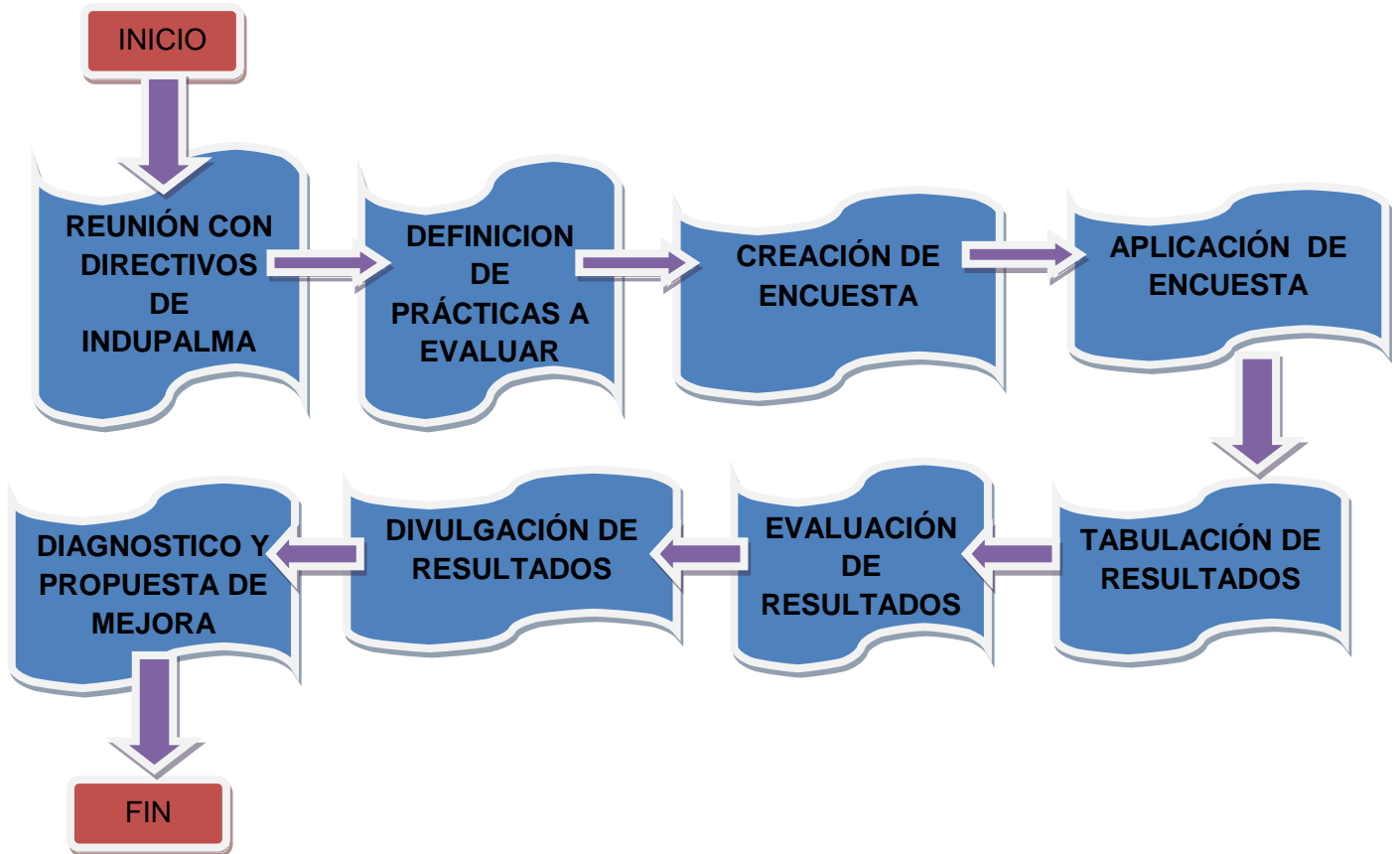


Figura 12. Cronograma para la evaluación de madurez de Indupalma

Fuente Propia

3.2 Preparación para la medición o valoración

El área encargada de proyectos en INDUPALMA estará informada de su estado actual en comparación con las buenas prácticas de gerencia aceptadas por la industria además este paso es esencial para los pasos siguientes para intentar realizar un seguimiento de las tendencias del desarrollo de las habilidades que posee su gestión.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

Con la implementación de procesos del OPM3, podemos ver todo combinado, cada uno de los tres dominios, interactuando y procesando a través de las cuatro etapas de la mejora de procesos.

Las practicas utilizadas en la OPM3 está verificando minuciosamente el modelo en una forma transversal a todos las practicas dentro de su dominio (proyecto, programa o portafolio) y que etapas de mejora de proceso organizacional (estandarizar, medir, controlar o mejora continua). Para precisar los resultados, se definió inspeccionar la situación solo dentro del dominio del proyecto y en las cuatro ya mencionadas etapas de mejora de los procesos organizacionales (estandarizar, medir, controlar o mejora continua).

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó una estrategia cuantitativa, empleando como instrumento principal de observación la encuesta. La encuesta se formuló tomando como base el directorio de mejores práctica del OPM3.

No obstante se realizara en INDUPALMA la verificación y el análisis enfocado a la estandarización realizando una encuesta en general para el gerente, directores de proyectos y directores de departamento de acuerdo al organigrama presentado en total son 10 personas. Los encuestados tienen a su cargo, el inicio, la planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre de proyectos, personal de alto nivel cultural y conocedoras de la valoración de la gestión de proyectos en la empresa, se emplearon preguntas con 5 alternativas de respuesta.

Para el caso de este trabajo solo se va a evaluar madurez Organizacional de las 600 mejores prácticas del OPM3, se tomaron 40, las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

DIMENSIONES (DOMINIOS)	CANTIDAD DE MEJORES PRACTICAS
PROYECTOS	10
PROGRAMAS	5
PORTAFOLIOS	5

Tabla 2. Criterios para la evaluación de madurez Organizacional

3.3 Recolección de información

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Se aplicará una encuesta. La base o fuente de los datos se encuentra dentro de los procedimientos internos de la unidad objeto de estudio, así como en los procedimientos o normas de INDUPALMA, los cuales aplican a todas las unidades que la constituyen. Como soporte de comprobación de las respuestas a la encuesta realizada se realizará revisión de los registros documentales de la compañía.

La encuesta de cuestionario es una herramienta de observación que permite cuantificar y comparar la información. Esta información se recopila entre una muestra representativa de la población objeto de evaluación.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

3.4 Encuesta

ENCUESTA DE EVALUACION DE MADUREZ		Definitivamente no	No creo	Se hace el esfuerzo	Parcialmente	Definitivamente si
A PRACTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS						
1	En la organización se tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas de los proyectos para asegurar que la información sea consistente y precisa? (1040)					
2	Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos (1070)					
3	En la organización se evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos? (1110)					
4	En la organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del Proyecto (línea base) se lleva a cabo.? (1310)					
5	La aprobación de un Plan de proyecto en la organización contempla: acta de proyecto, WBS, estimados de costos, presupuesto y cronograma (1340)					
6	En la organización se tiene un proceso o metodología para identificar a los interesados. (1195)					
7	Se determina el alcance del proyecto? El gerente del proyecto y los patrocinadores toman decisiones que determinan el alcance del proyecto. (1440)					
8	En la organización se tienen los requisitos establecidos en la acta de constitución o de inicio? (1005)					
9	En la organización se utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos? (1190)					
10	En la organización se tiene estandarizado el cierre del proyecto o fases del proceso? (1390)					
B PRACTICAS DE GERENCIA DE PROGRAMAS						
1	En la organización se incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos? (3030)					
2	En la organización se tiene un Plan de Comunicación de los proyectos? (3270)					
3	En la organización se maneja un programa de estimación de costos del proceso? (3210)					
4	En la Organización se establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multiproyectos (Proceso de Inicio) (3120)					
5	En la Organización se considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender (3200)					
C PRACTICAS DE GERENCIA DE PORTAFOLIO						
1	En la Organización los criterios en que se basa la priorización de proyectos contempla: alineación con objetivos estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas, beneficios financieros y riesgo? (4905)					
2	En la organización existe una metodología de la administración del riesgo del portafolio? (4940)					
3	En la organización se tiene estandarizado los riesgos para el proceso del portafolio? (5065)					
4	En la organización se tienen estandarizar el proceso de revisión e informe del desempeño del portafolio? (5070)					
5	En la Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones (4785)					

Tabla 3. Encuesta de Evaluación de Madurez

Fuente: Propia

3.5 Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento de datos que se utilizará se basa en el análisis de listas con escala muy personal utilizando 5 rangos: (bajo) definitivamente no, no creo; (medio) se hace el esfuerzo; (alto) parcialmente, definitivamente sí.

En cada pregunta formulada se le colocara de acuerdo al análisis de la persona un numero 1 si se cumple o ningún valor si no se cumple

Una vez recolectada la información, esta se llevará a indicadores numéricos, de tal forma que se valore los datos de una manera cuantitativa. Una vez ponderado todo el formulario se adjudicará un porcentaje de cumplimiento, que resulta de realizar la suma de las respuestas en cada practica y dividida por el número de personas encuestadas multiplicado por cien.

Con el procedimiento y análisis de datos obtenidos de las mediciones se dará lugar a una lista de recomendaciones y mejoras.

Además de poder concluir sobre el grado de madurez organizacional en el dominio de proyectos, el procedimiento y análisis de los datos obtenidos a través del instrumento planteado permitirá obtener conclusiones sobre el grado de cumplimiento de forma individualizada por procesos (estandarización, medición, control y mejora), dando así respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

3.6 Resultados y análisis

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación en relación con el grado de madurez organizacional de la compañía. Debe tenerse presente que el análisis de los resultados se hará con base en la metodología planteada, es decir, se hará un análisis de datos cuya fuente original es cualitativa.

3.6.1 Grado de madurez en las prácticas de gerencia de proyectos

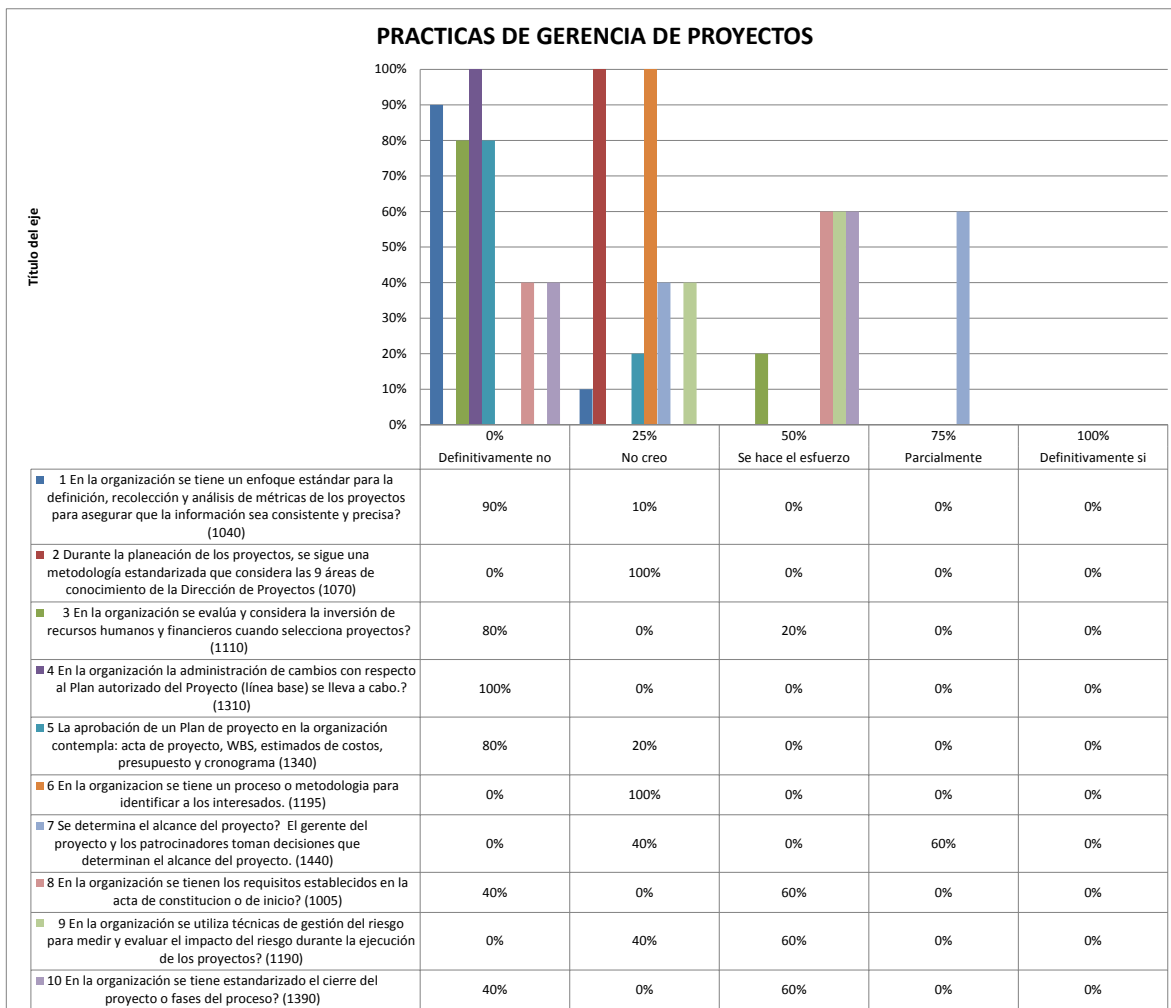


Figura 13. Prácticas de Gerencia de proyectos

Fuente: Propia

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

En la organización no se tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas de los proyectos para asegurar que la información sea consistente y precisa, dejando así una brecha muy grande en uno de los pasos más importantes para gestión de proyectos.

Durante la planeación de los proyectos, no se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos, realizan las labores de planeación con conocimientos empíricos.

En la organización carece de la evaluación y considera pocas veces la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos

En la organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del Proyecto (línea base) se lleva a cabo en pocas veces se tiene esto en cuenta pero se pudo evidenciar que no se posee un formato para la autorización de cambios.

La aprobación de un Plan de proyecto en la organización contempla: acta de proyecto, WBS, estimados de costos, presupuesto y cronograma, el manejo de los cronogramas lo realizan pero de una forma organizativa que en muy pocas veces se le da cumplimiento a pie de la letra.

No se posee una metodología que realice la inclusión de los interesados dejado así muchos huecos en donde se puede generar un daño sustancial al proyecto dejándolo detenido por bastante tiempo o en muchos de los casos realizando el cierre total del mismo.

Se determina el alcance del proyecto, El gerente del proyecto y los patrocinadores toman decisiones que determinan el alcance del proyecto, esto lo generan en el comienzo del proyecto pero muy pocas veces generar cambios que me realice cambios en el proyecto.

El acta de constitución propiamente no la tienen pero poseen una carta de apertura de proyecto muy parecida al acta de constitución del proyecto

Es realiza en análisis del riesgo pero muy pocas veces lo evidencian en algún formato, con la cual no podrán realizarle un seguimiento.

El cierre del proyecto lo realiza muy pocas veces, solo entregan el proyecto, pero no generan un cierre del mismo, generado en alguna acta.

3.6.2 Grado de madurez en las prácticas de gerencia de programas

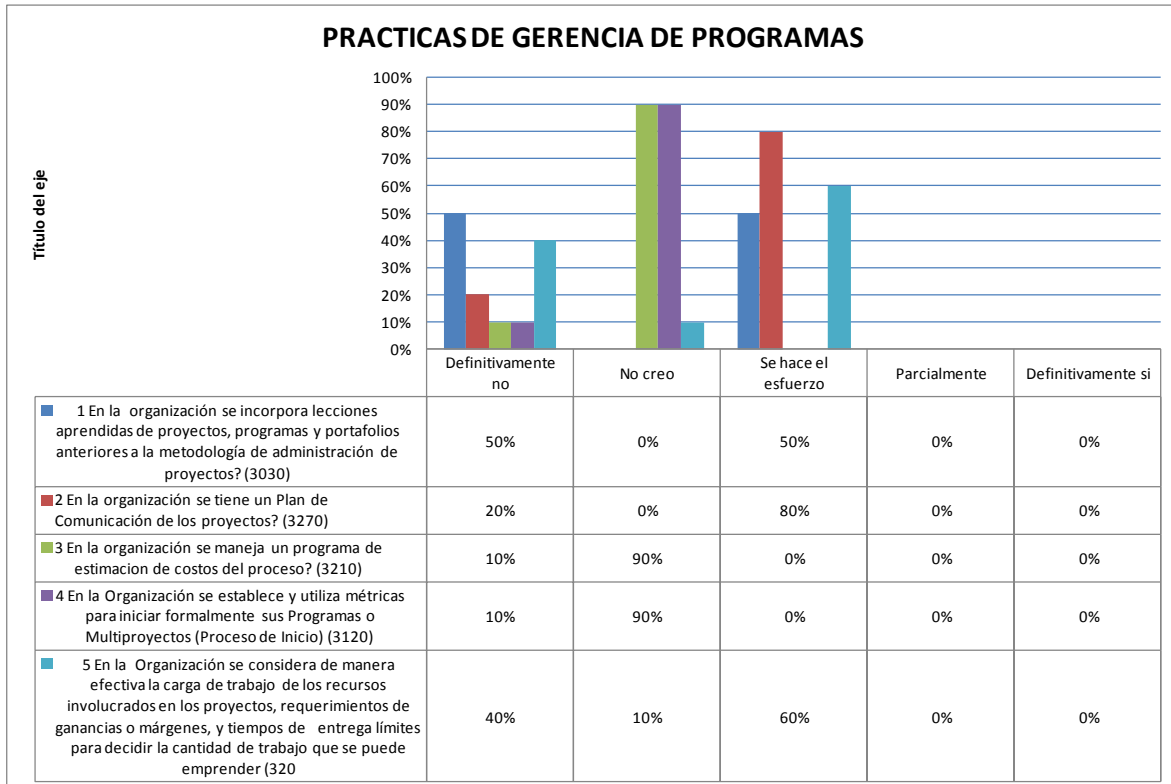


Figura 14. Prácticas de Gerencia de Programas

Fuente: Propia

En la organización se incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos, esto lo realizan con los proyectos pero no se tiene realmente un formato en donde se pueda evidenciar, analizar y realizar seguimiento a estas lecciones.

Se carece de un plan de comunicaciones entre proyectos, generando así retrasos en los mismos y afectando los costos de ellos.

Se puede evidenciar en la organización que no tienen muy claro la diferencia entre proyectos, programas y portafolio, la mayoría de los temas que se tienen están inmersos en la gestión de proyecto.

3.6.3 Grado de madurez en las prácticas de gerencia de portafolios

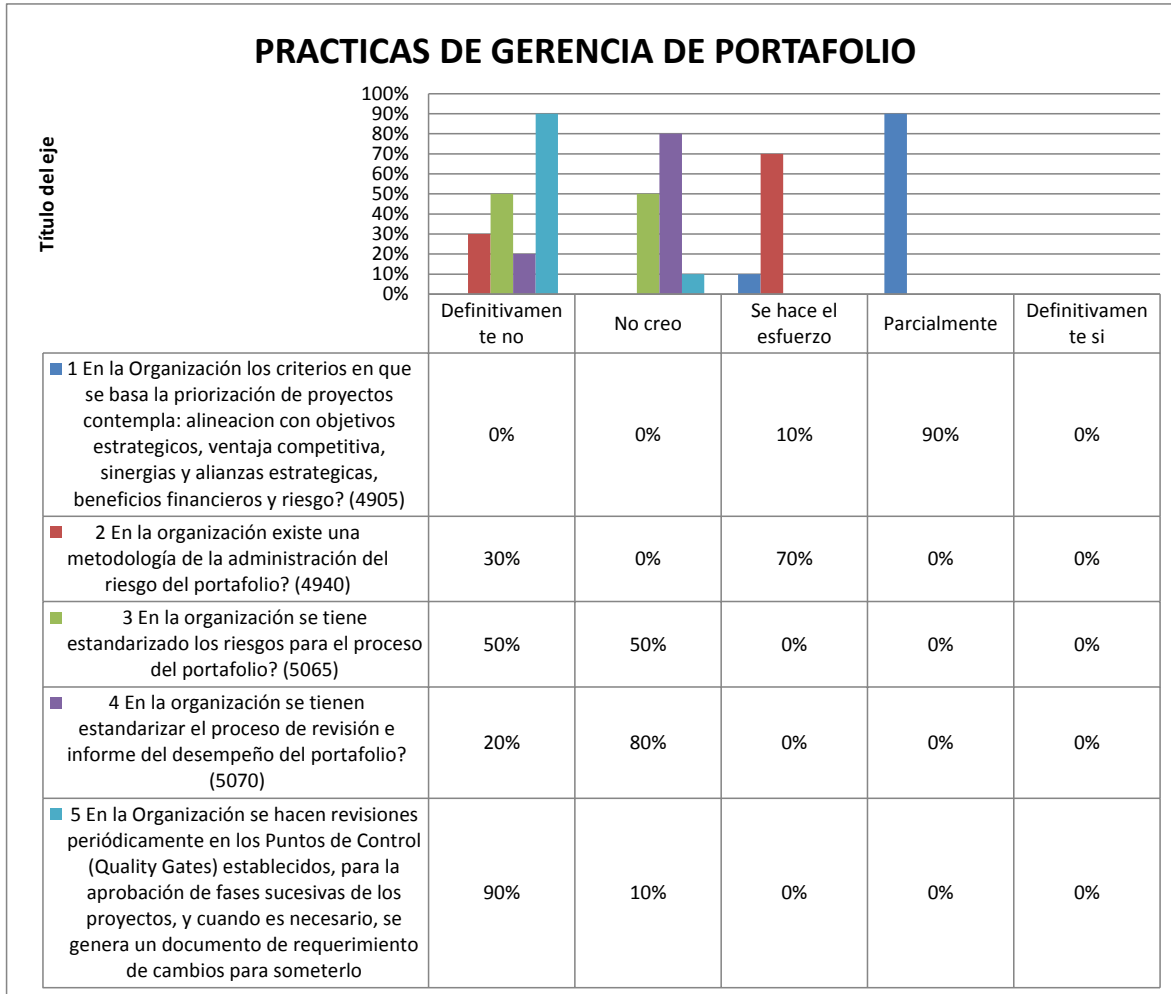


Figura 15. Prácticas de Gerencia de Portafolios

Fuente: Propia

En la Organización los criterios en que se basa la priorización de proyectos contempla: alineación con objetivos estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas, beneficios financieros y riesgo, se enfocan en el surgimiento de la compañía por medio de los objetivos organizacionales.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de una exhaustiva recolección de datos y análisis de los mismo se puede llegar a generar una ideas que pueden mejorar el proceso de gestión de proyectos dela compañía INDUPALMA, por medio de este ejercicio se ha podido encontrar varias fortalezas y debilidades que posee INDUPALMA, pero para poder llegar a encontrarlas más a fondo de debe generar un examen o evaluación más puntual a lo que se podría llegar a querer en la compañía.

Utilizando los parámetros de la metodología de OPM3 que proporciona muy buenos fundamentos para poder desarrollar esta evaluación enfocándonos en el alcance organizacional sujetos a los objetivos estratégicos por medio de mejores prácticas de administración de proyectos INDUPALMA puede mejorar sustancialmente esta gestión de proyectos ya que se puede lograr con lo siguiente:

Es probable que los procesos de estandarización de los proyectos, lo cual incluye la creación de formatos únicos para los proyectos, buscando un trabajo uniforme y medible, realizando una verificación uno a uno, pude permitir que la toma de decisiones de corto plazo se lleve a cabo con procedimientos más adecuados.

Una vez dada la estandarización de los proyectos, es decir con la utilización de un mismo idioma, se deben generar indicadores comunes alineados a los ejes estratégicos de la organización, dando así el cumplimiento eficaz a los objetivos organizacionales generando confiabilidad en la gestión de proyectos. Con indicadores adecuados se puede llegar a llevar un mayor control de los proyectos, dando una ayuda para que puedan llegar a su feliz término sin contratiempo alguno, cumpliendo con las cuatro restricciones de ellos, tiempo, costo, alcance y calidad.

Es recomendable la creación de una oficina de proyectos, que trabaje de la mano con la alta gerencia de INDUPLAMA. Esta PMO oficina de gestión de proyectos de INDUPALMA. Apoyará el cambio de mejores prácticas de gerencia de proyectos, además realizara la documentación, coordinación, control y priorización de recursos por medio de la capacitación y entrenamiento del recurso humano que participe en la creación de múltiples proyectos, anexando el soporte administrativo y centralización del control de los costos de los proyectos

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

La implementación de la PMO en INDUPALAM estará alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía, por esto tendrá como alcance el área de proyectos. Pero como toda área alterna a los procesos de la compañía deberá tener su cabeza visible como es el gerente de la PMO que tendrá como responsabilidad lo siguiente:

- Administra la prioridad de los proyectos basada en la estrategia del negocio. Evaluar continuamente el desempeño de los proyectos. Administrar los recursos de su área funcional.
- Canalizar y realizar cuando se necesite consultoría sobre el proceso y herramientas utilizadas en el área de proyectos.
- Promueve metodología de gestión de proyectos.
- Mejorar el desempeño organizacional.
- Comunicar el concepto PMO.
- Solicitar, centralizar y controlar los indicadores de los proyectos.
- Comunicar a la gerencia general en los periodos definidos los indicadores de cada uno de los proyectos.
- Monitorear y apoyar en la planificación de cada uno de los proyectos.

Y sus colaboradores para que la PMO cumpla los objetivos con la cual fue concebida, estos colaboradores que pueden ser coordinadores de proyectos tendrán como responsabilidades lo siguiente:

- Organizar, coordinar y ejecutar labores profesionales para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos diversos y emite criterios técnicos de aprobación o rechazo de los mismos.
- Participar y coordinar sesiones académicas de evaluación de proyectos.
- Realizar giras y efectuar sesiones de trabajo de campo, con el fin de evaluar logros y avances de los distintos proyectos.
- Dar seguimiento y control a los proyectos inscritos.
- Apoyar en la planificación, integración y coordinación de los proyectos.
- Velar por el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos por los proyectistas para cada uno de los proyectos.
- Elaborar y presentar dictámenes y recomendaciones sobre la evaluación de los proyectos.

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

- Coordinar y realizar la elaboración de estudios de costo-beneficio de los proyectos y elaborar los correspondientes informes.
- Brindar capacitación en cuanto a técnicas y herramientas de la Administración de Proyectos a los involucrados en la ejecución de los proyectos.
- Brindar asesoría en cuanto a las mejores prácticas para la administración de los proyectos.
- Administrar la información de los proyectos, de manera responsable y confidencial.
- Asistir a reuniones con el director de la PMO y demás administradores de proyectos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo.

Por lo tanto, tras cuidadosos sondeos y análisis podemos afirmar que la oficina de gestión de proyecto es una llave fundamental para convertir a INDUPALMA en una organización con un complejo control de sus proyectos al mismo tiempo de garantizarle a ésta un crecimiento continuo ya que esta oficina se perfila como un importante mecanismo de desarrollo para la empresa en todas sus expresiones y dimensiones.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Sitio web oficial de PMI (Project Management Institute). www.pmi.org
2. Guía del conocimiento para la dirección de proyectos PMBOK cuarta edición, Project Management Institute PMI
3. GRAY C., LARSON E., "Administración de proyectos. Cuarta edición. 2009. Mc Graw Hill".
4. OPM3 Gestión Organización del Proyecto Modelo de Madurez _Segunda Edición- 2008
5. KERZNER, HAROLD. (2001b). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2da ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
6. Informe Final de Investigación sobre Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones. aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá. 2013.
7. Sitio Web Oficial Indupalma, <http://www.indupalma.com/>
8. KOTTER,JOHN P. "Al Frente del Cambio" , Empresa Activa
9. HEIDEGGER, MARTIN & EUGEN FINK. (1986). "Heráclito" Ed. Ariel, Barcelona.
10. PETER SENGE. (1994) " La Quinta Disciplina" Ed. Currency

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Andrés Fabian Castillo

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80258603

Nombre Completo Ruth Eunice Salazar Ramirez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 40333503

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diagnostico Organizacional en gestión de proyectos Aplicacion en empresa del sector de producción agroindustrial y comercialización de aceites en Colombia

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Diagnostico organizacional en gestión de proyectos en el sector agroindustrial.

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Andrés Fabian Castillo</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Roth Fúnez Salazar Ramírez</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80258603</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>40333503</u>
FACULTAD: <u>Post grado</u>	FACULTAD: <u>Magister</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización en Gerencia de Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización en Gerencia de Proyectos</u>
NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 10-Diciembre-2013