

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
GUÍA 3 - ACTIVIDAD 1
INFORME TÉCNICO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Elaborado Por
EDGAR AUGUSTO FUERTES PUERTO
CAMILO ANDRÉS FANDIÑO GRANADILLO
ANDRÉS FELIPE RODRÍGUEZ AGUILERA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2021

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
GUÍA 3 - ACTIVIDAD 1
INFORME TÉCNICO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Elaborado Por
EDGAR AUGUSTO FUERTES PUERTO
CAMILO ANDRÉS FANDIÑO GRANADILLO
ANDRÉS FELIPE RODRÍGUEZ AGUILERA

Docente
ANDRÉS FELIPE MENA GUACAS

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2021

Resumen

Este trabajo busca establecer si la adopción de buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos genera algún tipo de impacto sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría integral, es decir, de carácter legal, técnica, administrativa, financiero, contable, de calidad y medio ambiental entre otros a contratos estatales de distintas tipologías.

El impacto hace referencia a si los contratos de interventoría pueden verse seriamente afectados en la ecuación económica de este, es decir, en los cálculos presupuestales realizados con la presentación de su oferta, y esto puede conllevar a la organización a tener pérdidas que inclusive lo lleven a la quiebra y/o a la morosidad en la ejecución del proyecto e inclusive a la siniestralidad del contrato de interventoría.

Teniendo en cuenta que, la afectación negativa de la ecuación económica del Contrato de Interventoría se puede ocasionar a través de la imposición de las siguientes tres sanciones económicas: la aplicación de los Acuerdos de Niveles de Servicio - ANS, las multas y la imposición de la cláusula penal por incumplimiento parcial y/o total del objeto contractual, este trabajo de investigación se focalizará en medir el impacto de la adopción de buenas prácticas en Gerencia de Proyectos sobre la dinámica organizacional en especial frente a la aplicación de las sanciones económicas previamente mencionadas.

Palabras claves: Contrato Estatal, Interventoría, Buenas Prácticas, Gerencia, Proyectos, Impacto.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	3
1 INFORME TÉCNICO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 Datos generales del proyecto	16
1.2 Problema de investigación	17
1.2.1 Planteamiento del problema	17
1.2.2 Formulación del problema	20
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Justificación	21
1.5 Marco teórico	24
1.6 Marco institucional	32
1.6.1 Sector economía empresa a intervenir	32
1.6.2 Empresas en las que se aplicarán los instrumentos	33
1.7 Metodología	33
1.7.1 Enfoque de la investigación	33
1.7.2 Definición del alcance la investigación	35
1.7.3 Diseño de la investigación	36
1.8 Preguntas de Investigación	37
1.9 Hipótesis	38
1.10 Consolidado preguntas de investigación e Hipótesis	39
1.11 Detección y definición de variables	39
1.11.1 Definición conceptual de variables	40
1.11.2 Definición operacional de variables	41
1.12 Recolección de Datos	41
1.12.1 Revisión enfocada en la literatura	42
1.12.2 Objetivo de los instrumentos cuestionario cerrado y entrevista	43

1.12.2.1	<i>Fuentes de información</i>	43
1.12.2.2	<i>Instrumento tipo cuestionario cerrado</i>	45
1.12.2.3	<i>Instrumento tipo entrevista</i>	62
1.13	Resultados	66
1.13.1	Cuestionario	66
1.13.1.1	<i>Información de las empresas y profesionales que participaron en la investigación</i>	67
1.13.1.2	<i>Rol funcionario que diligenció el instrumento</i>	67
1.13.1.3	<i>La implementación de Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos.</i>	68
1.13.1.4	<i>Información de carácter general de la PMO.</i>	69
1.13.1.5	<i>Gestión de la PMO</i>	70
1.13.1.6	<i>Servicios brindados por la PMO</i>	72
1.13.1.7	<i>Roles ejercidos por la PMO</i>	77
1.13.1.8	<i>Fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización</i>	78
1.13.1.9	<i>Formación y experiencia del equipo de la PMO en la organización</i>	81
1.13.1.10	<i>Tiempo de ejecución en los proyectos de interventoría</i>	83
1.13.1.11	<i>Indicadores de seguimiento de la PMO</i>	84
1.13.1.12	<i>Información general de la Metodología de gerencia de proyectos</i>	84
1.13.1.13	<i>Fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización</i>	86
1.13.2	Entrevista	88
1.13.2.1	<i>Información de carácter general</i>	89
1.13.2.2	<i>Rol de los directivos que diligenciaron el instrumento tipo entrevista.</i>	90
1.13.2.3	<i>Oficina de Gerencia de Proyectos - PMO.</i>	90
1.13.2.4	<i>Metodología de Gerencia de Proyectos</i>	91
1.14	Análisis de resultados	93
1.14.1	Cuestionario	93
1.14.1.1	<i>Información de carácter general</i>	93
1.14.1.2	<i>Resultados sobre el Rol del funcionario que diligenció el instrumento</i>	93
1.14.1.3	<i>Resultados acerca de la implementación de Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos.</i>	94
1.14.1.4	<i>Resultados de carácter general sobre la PMO</i>	95

1.14.1.5	<i>Gestión de la PMO</i>	96
1.14.1.6	<i>Servicios brindados por la PMO</i>	101
1.14.1.7	<i>Roles ejercidos por la PMO</i>	116
1.14.1.8	<i>Fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización</i>	118
1.14.1.9	<i>Formación y experiencia del equipo de la PMO en la organización</i>	120
1.14.1.10	<i>Tiempo de ejecución en los proyectos de interventoría</i>	125
1.14.1.11	<i>Indicadores de seguimiento de la PMO</i>	127
1.14.1.12	<i>Información general de la Metodología de gerencia de proyectos</i>	128
1.14.1.13	<i>Fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización</i>	131
1.14.2	<i>Entrevista</i>	135
1.14.2.1	<i>Información de carácter general</i>	135
1.14.2.2	<i>Rol de los directivos que diligenciaron el instrumento tipo entrevista.</i>	135
1.14.2.3	<i>Oficina de Gerencia de Proyectos - PMO.</i>	136
1.14.2.4	<i>Metodología de Gerencia de Proyectos</i>	137
1.15	<i>Discusión</i>	139
1.16	<i>Recomendaciones</i>	141
1.17	<i>Conclusiones</i>	143
1.17.1	<i>Conclusión respecto del Objetivo específico 1</i>	143
1.17.2	<i>Conclusión respecto del Objetivo específico 2</i>	144
1.17.3	<i>Conclusión respecto del Objetivo específico 3</i>	144
1.17.4	<i>Conclusión respecto del Objetivo específico 4</i>	144
2	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	146
3	BIBLIOGRAFÍA	152

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas seleccionadas a las que se aplicarán los instrumentos.....	33
Tabla 2. Preguntas de investigación e hipótesis.....	39
Tabla 3. Definición conceptual de variables.....	40
Tabla 4. Definición operacional de variables	41
Tabla 5. Empresas que efectivamente participaron en el proceso de diligenciamiento del cuestionario	67
Tabla 6. Nombres y correos profesionales que efectivamente participaron en la investigación ..	67
Tabla 7. Respuesta a pregunta acerca del rol desempeñado por el profesional	67
Tabla 8. Resultados a pregunta sobre implementación buenas prácticas	68
Tabla 9. Resultados a pregunta acerca de si en la empresa cuentan con PMO.....	69
Tabla 10. Resultados a pregunta acerca de la antigüedad de la PMO	69
Tabla 11. Resultados a pregunta de si la PMO está implementada en su totalidad.....	70
Tabla 12. Respuestas a pregunta acerca de la gestión de la PMO	70
Tabla 13. Respuestas a preguntas acerca de otras gestiones de la PMO	71
Tabla 14. Respuestas a preguntas acerca del rol de la PMO en proyectos	71
Tabla 15. Respuestas a pregunta de si la PMO desarrolla e implementa metodologías de Gerencia de Proyectos	72
Tabla 16. Respuestas a pregunta de si la PMO implementa y opera sistemas de información	73
Tabla 17. Respuestas a pregunta de si la PMO realiza monitoreo y control	73
Tabla 18. Respuestas a pregunta de si la PMO distribuye y comparte recursos.....	74
Tabla 19. Respuestas a pregunta acerca de si la PMO provee mentoring a los Gerentes de Proyecto	74
Tabla 20. Respuestas a pregunta si la PMO define reglas a los Gerentes de Proyecto	75
Tabla 21. Respuestas a pregunta si la PMO realiza esquemas de reentrenamiento.....	75
Tabla 22. Respuestas a pregunta si la PMO realiza auditorías y revisiones a los proyectos de interventoría	76

Tabla 23. Respuestas a pregunta de si la PMO promueve la gestión de proyectos dentro de la organización.....	76
Tabla 24. Respuestas a pregunta de si la PMO participa en la planeación estratégica en la organización.....	77
Tabla 25. Respuestas a preguntas sobre los roles que cumplen integrantes de la PMO.....	77
Tabla 26. Respuestas a pregunta sobre aporte de la PMO a los objetivos estratégicos de la empresa	78
Tabla 27. Respuestas a pregunta de si la PMO ha evitado siniestros de proyectos	78
Tabla 28. Respuestas a pregunta de si la PMO evita aplicación de ANS en los contratos de interventoría	79
Tabla 29. Respuestas a pregunta de si la PMO evita imposición de multas y/o cláusula penal en los contratos de interventoría	79
Tabla 30. Respuestas a pregunta sobre de si la PMO garantiza el éxito en los proyectos de interventoría	80
Tabla 31. Respuestas a pregunta sobre si los directivos apoyan la PMO	80
Tabla 32. Respuestas a pregunta sobre si la PMO aporta en la organización más allá de reportar el estado de los proyectos	81
Tabla 33. Respuestas a pregunta sobre si la PMO cuenta con equipo calificado	81
Tabla 34. Respuestas a pregunta sobre el nivel académico del equipo de la PMO	82
Tabla 35. Respuestas a pregunta sobre certificaciones con que cuenta el equipo de la PMO	82
Tabla 36. Respuestas a pregunta sobre participación de la PMO frente a atrasos en los proyectos	83
Tabla 37. Respuestas a pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento de los proyectos	84
Tabla 38. Respuestas a pregunta sobre si la organización cuenta con un estándar de Gerencia de Proyectos.....	84
Tabla 39. Respuestas a pregunta acerca del tiempo que la organización tiene aplicando una metodología en gerencia de proyectos	85
Tabla 40. Respuestas a pregunta sobre la metodología aplicada por la organización	85
Tabla 41. Respuestas a pregunta sobre si aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos disminuye el siniestro de los proyectos.....	86

Tabla 42. Respuestas a pregunta sobre la aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos evita imposición de ANS	86
Tabla 43. Respuesta a pregunta sobre si la aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos evita imposición de multas y/o cláusula penal	87
Tabla 44. Respuesta a pregunta sobre si la aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos evita atrasos en los proyectos	87
Tabla 45. Respuesta a pregunta sobre si la aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos es fundamental en la ejecución de proyectos	88
Tabla 46. Empresas que efectivamente participaron en el proceso de diligenciamiento de la entrevista	89
Tabla 47. Nombres y correos profesionales que efectivamente participaron en la investigación	89
Tabla 48. Rol desempeñado en la empresa por los directivos	90
Tabla 49. Respuestas a las preguntas sobre resultados obtenidos en términos de ANS después de implementar la PMO	90
Tabla 50. Respuestas a la pregunta sobre resultados obtenidos producto de la implementación de la PMO	91
Tabla 51. Respuestas a las preguntas sobre resultados obtenidos en términos de ANS después de la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos.....	91
Tabla 52. Respuestas a la pregunta sobre resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la ejecución de proyectos de interventoría	92
Tabla 53. Respuestas a la pregunta sobre gestión de la PMO	96
Tabla 54. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta acerca de la gestión de la PMO.....	97
Tabla 55. Respuestas a la pregunta sobre otras gestiones de la PMO	98
Tabla 56. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta acerca de otras gestiones de la PMO	99
Tabla 57. Respuestas a la pregunta sobre la PMO como máximo organismo de dirección de proyectos	100
Tabla 58. Cálculos estadísticos resultados Respuestas a la pregunta acerca de la PMO como máximo organismo de dirección de proyectos.....	101
Tabla 59. Respuestas a la pregunta sobre área que desarrolla e implementa metodología Gerencia Proyectos.....	101

Tabla 60. Cálculos estadísticos a resultados sobre área que desarrolla e implementa metodología Gerencia Proyectos	102
Tabla 61. Respuestas a la pregunta si la PMO cuenta con sistemas de información en los proyectos de interventoría.....	103
Tabla 62. Cálculos estadísticos a resultados pregunta ¿la PMO cuenta con sistemas de información en los proyectos de interventoría?	104
Tabla 63. Respuestas a la pregunta sobre monitoreo y control por parte de la PMO	104
Tabla 64. Cálculos estadísticos sobre los resultados a la pregunta sobre monitoreo y control por parte de la PMO	105
Tabla 65. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO distribuye y comparte recursos	106
Tabla 66. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta de si la PMO distribuye y comparte recursos	107
Tabla 67. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO hace mentoring a los directores de proyectos	107
Tabla 68. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta de si la PMO hace mentoring a los directores de proyectos	108
Tabla 69. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO es la encargada de los directores de proyectos	109
Tabla 70. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta de si la PMO es la encargada de los directores de proyectos	110
Tabla 71. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO es la encargada del entrenamiento en Gerencia de Proyectos.....	110
Tabla 72. Cálculos estadísticos sobre resultados a la pregunta de si la PMO es la encargada del entrenamiento en Gerencia de Proyectos	111
Tabla 73. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO es la encargada de las auditorías en los proyectos	112
Tabla 74. Cálculos estadísticos sobre los resultados a la pregunta de si la PMO es la encargada de las auditorías en los proyectos	113
Tabla 75. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO promueve la gestión de proyectos	113
Tabla 76. Cálculos estadísticos sobre los resultados a la pregunta de si la PMO promueve la gestión de proyectos.....	114

Tabla 77. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO participa en la planeación estratégica	115
Tabla 78. Cálculos estadísticos sobre resultados a la pregunta de si la PMO participa en la planeación estratégica	115
Tabla 79. Respuestas a la pregunta sobre el rol que cumplen los integrantes de la PMO	116
Tabla 80. Cálculos estadísticos sobre resultados a la pregunta acerca del rol que cumplen los integrantes de la PMO.....	117
Tabla 81. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO cuenta con equipo calificado	120
Tabla 82. Cálculos estadísticos sobre resultados a la pregunta de si la PMO cuenta con equipo calificado	121
Tabla 83. Respuestas a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos.....	121
Tabla 84. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos	122
Tabla 85. Respuestas a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con certificaciones en Gerencia de Proyectos.....	123
Tabla 86. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con certificaciones en Gerencia de Proyectos	124
Tabla 87. Respuestas a la pregunta sobre si el equipo de la PMO en atrasos de los proyectos participa en la estrategia de mitigación.....	125
Tabla 88. Cálculos estadísticos de los Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO en atrasos de los proyectos participa en la estrategia de mitigación.....	126
Tabla 89. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos	127
Tabla 90. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos.....	128
Tabla 91. Respuestas a la pregunta sobre si la empresa cuenta con estándar de Gerencia de Proyectos.....	128
Tabla 92. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si la empresa cuenta con estándar de Gerencia de Proyectos	129
Tabla 93. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos	129

Tabla 94. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos.....	130
Tabla 95. Fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización	132
Tabla 96. Respuestas a la pregunta frente a si metodologías de Gerencia de Proyectos son relevantes para garantizar el éxito de un proyecto de interventoría.....	134
Tabla 97. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta frente a si metodologías de Gerencia de Proyectos son relevantes para garantizar el éxito de un proyecto de interventoría	135

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Enfoque de la investigación.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 2. Enfoque mixto</i>	<i>35</i>
<i>Figura 3. Instrumento Cuestionario Cerrado.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 4. Instrumento entrevista</i>	<i>65</i>
<i>Figura 5. Rol desempeñado en la empresa por los funcionarios</i>	<i>93</i>
<i>Figura 6. Respuesta sobre implementación de buenas prácticas.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 7. Empresas que tienen implementadas buenas prácticas.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 8. Empresas que cuentan con PMO.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 9. Antigüedad de la PMO</i>	<i>95</i>
<i>Figura 10. Puntuación.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 11. Resultados a pregunta acerca de la gestión de la PMO.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 12. Resultados a pregunta acerca de la gestión de la PMO.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 13. Resultados a pregunta acerca de otras gestiones de la PMO</i>	<i>98</i>
<i>Figura 14. Resultados a pregunta acerca de otras gestiones de la PMO</i>	<i>99</i>
<i>Figura 15. Resultados a la pregunta sobre la PMO como máximo organismo de dirección de proyectos</i>	<i>100</i>
<i>Figura 16. Resultados a la pregunta sobre la PMO como máximo organismo de dirección de proyectos</i>	<i>100</i>
<i>Figura 17. Resultados a la pregunta sobre área que desarrolla e implementa metodología Gerencia Proyectos.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 18. Resultados a la pregunta sobre área que desarrolla e implementa metodología Gerencia Proyectos.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 19 Resultados a la pregunta ¿la PMO cuenta con sistemas de información en los proyectos de interventoría?</i>	<i>103</i>
<i>Figura 20 Resultados a la pregunta ¿la PMO cuenta con sistemas de información en los proyectos de interventoría?</i>	<i>103</i>
<i>Figura 21. Resultados a la pregunta sobre monitoreo y control por parte de la PMO</i>	<i>105</i>

<i>Figura 22. Resultados a la pregunta sobre monitoreo y control por parte de la PMO</i>	<i>105</i>
<i>Figura 23. Resultados a la pregunta sobre si la PMO distribuye y comparte recursos</i>	<i>106</i>
<i>Figura 23. Resultados a la pregunta sobre si la PMO distribuye y comparte recursos</i>	<i>106</i>
<i>Figura 25. Resultados a pregunta sobre si la PMO hace mentoring a los directores de proyectos</i>	<i>107</i>
<i>Figura 26. Resultados a pregunta sobre si la PMO hace mentoring a los directores de proyectos</i>	<i>108</i>
<i>Figura 27. Resultados a pregunta sobre si la PMO es la encargada de los directores de proyectos</i>	<i>109</i>
<i>Figura 28. Resultados a pregunta sobre si la PMO es la encargada de los directores de proyectos</i>	<i>109</i>
<i>Figura 29. Resultados a la pregunta sobre si la PMO es la encargada del entrenamiento en Gerencia de Proyectos</i>	<i>111</i>
<i>Figura 30. Resultados a la pregunta sobre si la PMO es la encargada del entrenamiento en Gerencia de Proyectos</i>	<i>111</i>
<i>Figura 31. Resultados a la pregunta sobre si la PMO es la encargada de las auditorías en los proyectos</i>	<i>112</i>
<i>Figura 32. Resultados a la pregunta sobre si la PMO es la encargada de las auditorías en los proyectos</i>	<i>112</i>
<i>Figura 33. Resultados a la pregunta sobre si la PMO promueve la gestión de proyectos</i>	<i>114</i>
<i>Figura 34. Resultados a la pregunta sobre si la PMO promueve la gestión de proyectos</i>	<i>114</i>
<i>Figura 35. Resultados a la pregunta sobre si la PMO participa en la planeación estratégica. 115</i>	
<i>Figura 36. Resultados a la pregunta sobre si la PMO participa en la planeación estratégica. 115</i>	
<i>Figura 37. Resultados a la pregunta sobre el rol que cumplen los integrantes de la PMO</i>	<i>117</i>
<i>Figura 38. Resultados a la pregunta sobre el rol que cumplen los integrantes de la PMO</i>	<i>117</i>
<i>Figura 39. Fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización</i>	<i>119</i>
<i>Figura 40. Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con equipo calificado.....</i>	<i>120</i>
<i>Figura 41. Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con equipo calificado.....</i>	<i>120</i>
<i>Figura 42. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos</i>	<i>122</i>

<i>Figura 43. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos</i>	<i>122</i>
<i>Figura 44. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con certificaciones en Gerencia de Proyectos.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura 45. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con certificaciones en Gerencia de Proyectos.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 46. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO en atrasos de los proyectos participa en la estrategia de mitigación</i>	<i>125</i>
<i>Figura 47. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO en atrasos de los proyectos participa en la estrategia de mitigación</i>	<i>126</i>
<i>Figura 48. Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos</i>	<i>127</i>
<i>Figura 49. Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos</i>	<i>127</i>
<i>Figura 50. Resultados a la pregunta sobre si la empresa cuenta con estándar de Gerencia de Proyectos.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 51. Resultados a la pregunta sobre si la empresa cuenta con estándar de Gerencia de Proyectos.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 52.Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos</i>	<i>130</i>
<i>Figura 53.Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos</i>	<i>130</i>
<i>Figura 54. Fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización</i>	<i>133</i>
<i>Figura 55. Resultados a la pregunta frente a si metodologías de Gerencia de Proyectos son relevantes para garantizar el éxito de un proyecto de interventoría.....</i>	<i>134</i>
<i>Figura 56. Resultados a la pregunta frente a si metodologías de Gerencia de Proyectos son relevantes para garantizar el éxito de un proyecto de interventoría.....</i>	<i>135</i>

1 INFORME TÉCNICO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Datos generales del proyecto

1. Datos de los autores

Nombre completo:	Programa a que pertenece:
EDGAR AUGUSTO FUERTES PUERTO	Facultad de Ingeniería. Especialización Gerencia de Proyectos.
CAMILO ANDRÉS FANDIÑO GRANADILLO	Facultad de Ingeniería. Especialización Gerencia de Proyectos.
ANDRÉS FELIPE RODRÍGUEZ AGUILERA	Facultad de Ingeniería. Especialización Gerencia de Proyectos.

2. Vínculo con la investigación institucional

Campo de investigación:

Emprendimiento y Gerencia

Grupo de investigación:

A1 – Grupo de gerencia en las pequeñas y medianas empresas – G3Pymes

Línea de investigación:

Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones

3. Título del proyecto

Impacto de la adopción de buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de ANS¹, multas² y clausula penal³.

¹ **Acuerdo de Nivel de Servicio (siglas ANS)**, por la sigla en inglés SLA (*Service Level Agreement*), es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que permite a ambas partes llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio entre otros.

² **Multa**. Es una obligación de pagar un dinero para conminar al contratista a que cumpla con una actividad atrasada.

³ **Cláusula penal**. Tasación anticipada de perjuicios con ocasión de incumplimiento parcial o total en la ejecución de un contrato en las condiciones pactadas.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

Antecedentes del problema:

El Consejo Privado de Competitividad, en el Informe Nacional de Competitividad 2020-2021, refleja que Colombia en productividad y emprendimiento, se encuentra en el puesto 79 entre 125 países, en especial en lo que respecta al crecimiento anual promedio de la productividad total de los factores, 2000-2019 (Consejo Privado de Competitividad, 2021).

En el mismo informe se destaca que en Colombia la productividad total de los factores restó 0,4 puntos porcentuales al crecimiento del PIB⁴ en lo corrido del siglo. En 2019 decreció 0,5 puntos porcentuales según el DANE⁵, y una hora de trabajo en Colombia generó el 31 % del producto que se generó en promedio en la OCDE⁶.

El Consejo Nacional de Productividad al igual que otros estudios explican que la baja productividad por parte de las empresas en Colombia es consecuencia de múltiples factores, y uno de estos es el correspondiente a la heterogeneidad y desorden en sus procesos y/o áreas debido a la no apropiación y aplicación por parte de estas de metodologías y/o estándares.

Uno de los estándares más importantes y relevantes en las empresas de prestación de servicios de consultoría, entre ellas las dedicadas a realizar interventorías, es decir, a desempeñar el rol de interventor, el cual es la persona jurídica o natural encargada de hacer el seguimiento integral técnico, legal, administrativo, financiero, contable, de calidad y medio ambiental entre otros a la ejecución de contratos de distintas tipologías (Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, 2016) a contratos estatales, es el estándar o uso de buenas prácticas en administración y ejecución de proyectos.

⁴ **PIB.** Producto Interno Bruto.

⁵ **DANE.** Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

⁶ **OCDE.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (sigla en inglés OECD).

Es importante resaltar que, en la actividad de interventoría a contratos estatales, es fundamental cuando se busca eficiencia que, se apliquen metodologías de gerencia de proyectos.

El Project Management Institute (PMI), a través de la guía del PMBOK, resalta que las “Buenas prácticas” son aquellas cuya correcta aplicación aumenta las posibilidades de éxito, al igual que el uso de los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos establece una base sólida para que las empresas alcancen sus metas y objetivos. (Project Management Institute, 2017, pág. 11)

En la administración y ejecución de proyectos juega papel relevante que las organizaciones cuenten con oficina de generación de proyectos y cuenten con un estándar o metodología uniforme al momento de ejecutar proyectos.

El Informe Pulso de la profesiónTM del PMI - El alto costo de un bajo desempeño (año 2013), afirma que cuando las organizaciones mejoran continuamente la ejecución de sus proyectos y programas, impulsan el éxito, y que cuando se subestiman las ventajas de una eficaz dirección de proyectos, programas y portafolios se pone en riesgo a la misma organización.

La investigación de Pulso de la profesiónTM de PMI (2013), de manera similar a otros estudios, demuestra que menos de dos tercios de los proyectos cumplen con sus objetivos e intenciones de negocio, y aproximadamente el 17 por ciento fracasa por completo. Igualmente, el informe resalta cómo las organizaciones de alto desempeño hacen todo lo posible para minimizar el riesgo mejorando los resultados de sus proyectos y programas. El noventa por ciento de sus proyectos cumplen con los objetivos e intenciones de negocio originales, en comparación con 34 por ciento en el caso de organizaciones de bajo desempeño. Las organizaciones de alto desempeño se enfocan en la ejecución y la alineación:

- Haciendo madurar las prácticas de gestión de portafolios para mejorar el equilibrio entre inversión y riesgo.
- Mejorando la agilidad de la organización para dar flexibilidad y permitir una respuesta rápida, y

- Manteniendo un registro de los beneficios logrados desde el final de un proyecto hasta las operaciones, para verificar el rendimiento de la inversión. (Mark A Langley, 2013)

Corolario, contar con una oficina de gerencia de proyectos, al igual que un estándar o metodología uniforme al momento de ejecutar proyectos al interior de una empresa de prestación de servicios de consultoría, entre ellas las dedicadas a realizar interventorías a contratos estatales puede contribuir al crecimiento productivo de la organización.

Descripción del problema:

Uno de los aspectos que afectan de manera importante a las organizaciones en el crecimiento productivo, es el desorden, la falta de planeación y de definición de estándares y/o metodologías que le permita ejecutar los proyectos siguiendo los lineamientos dictados por un área específica dedicada a la administración de los proyectos. Los cuales sirvan de ayuda a la hora de retroalimentarse, hacer mejoras, y un aspecto no menos importante, que al momento de requerir nuevo equipo humano este se encuentre familiarizado con este tipo de estándares.

Las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales lo hacen en todas las entidades vinculadas y/o adscritas a cada uno de los sectores económicos del sector público, aspecto que los enfrenta a los sectores de las tecnologías de la información y las comunicaciones - TIC's, agrícola, educación, hidrocarburos, minero, servicios públicos entre otros, partiendo que todas estas ejecutan proyectos a través de contratos estatales.

Así mismo, que los procesos de contratación que realizan las entidades públicas y/o empresas industriales y comerciales del estado están reglados por el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Congreso de la República de Colombia, 1993), y el mecanismo de selección (Congreso de la República de Colombia et al., 2007) depende de la naturaleza jurídica de la empresa, del objeto contractual y/o de la cuantía.

Igualmente, por mandato legal las interventorías deben ser integrales, es decir, deben realizar interventoría administrativa, legal, técnica, financiera, contable, ambiental y de calidad entre otros. (Congreso de la República de Colombia et al., 2011)

El orden, la planeación y la definición de estándares y/o metodologías son fundamentales a la hora de enfrentarse las empresas de servicios de interventoría a contratos estatales a retos como los descritos previamente, aunado a que no cuenta con lineamientos dictados por un área específica dedicada a la administración de los proyectos, expone a estas empresas a responsabilidades civiles, disciplinarias, penales y fiscales.

La adopción por parte de las organizaciones de metodologías y mejores prácticas que coadyuven en el crecimiento productivo es un factor preponderante.

Por esta razón acoger en la ejecución de proyectos buenas prácticas en lo que respecta a la Gerencia de estos, puede contribuir en la optimización de los recursos, los costos, el tiempo de ejecución y los resultados esperados durante y en el resultado de un proyecto, aspecto que contribuirá al aumento de la productividad.

Corolario, este proyecto de estudio está encaminado a resolver la siguiente pregunta:

¿La adopción de mejores prácticas en Gerencia de Proyectos permite que mejore la dinámica organizacional de las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de ANS, multas y clausula penal?

1.2.2 Formulación del problema

Pregunta general de investigación:

¿Cuál es el impacto de la adopción de buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el impacto de la adopción de buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de ANS, multas y cláusula penal.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer si las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales han implementado buenas prácticas en Gerencia de Proyectos.
- Identificar fortalezas y debilidades presentadas en las estrategias de implementación de buenas prácticas en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales.
- Identificar el estado actual de implementación de buenas prácticas en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales.
- Describir los resultados obtenidos posterior a la implementación, en términos de aplicación de ANS, multas y clausula penal.

1.4 Justificación

Este proyecto presta relevancia toda vez que, para prevenir y combatir la corrupción en la contratación pública, al igual que propender por garantizar el éxito en la ejecución de los contratos estatales, en lo que respecta a tiempo de ejecución, presupuesto y no sobrecostos, el Congreso de Colombia adicional al rol del supervisor, incorporó un nuevo rol, el del interventor, el cual los particulares, persona jurídica o natural, están facultados para cumplir la función pública de hacer vigilancia y control sobre la ejecución de un contrato estatal.

En Colombia la gestión de los contratos en el sistema de compra pública es la administración, organización y funcionamiento del contrato (Agencia Nacional de Contratación Pública, 2018,

pág. 4), tarea que está a cargo del supervisor y/o interventor del contrato y del área de la entidad o empresa industrial y comercial de estado que tiene la necesidad que dio origen al Proceso de Contratación.

El interventor o la interventoría, según sea el caso, persona natural o jurídica, es el encargado de controlar, exigir y verificar la ejecución y el cumplimiento del objeto contractual, las condiciones y los términos y las especificaciones del contrato, el convenio, las concertaciones celebradas por las funciones públicas dentro de los parámetros de costo, tiempo, calidad y legalidad, conforme a la normatividad vigente. (Bonilla Martínez, 2011)

La Agencia Nacional de Contratación Pública, establece que de acuerdo con las buenas prácticas internacionales, la gestión contractual se compone de tres áreas, la primera de estas es la administración de la entrega y el recibo del bien, obra o servicio para asegurarse que se cumpla de acuerdo con la calidad, la oportunidad y las condiciones previstas en el contrato; la segunda, encargada del manejo de la relación con el proveedor o contratista para que sea una relación abierta y constructiva; y la última la encargada de la administración de las obligaciones contractuales. (Agencia Nacional de Contratación Pública et al., 2018, pág. 5)

Es importante advertir que, la gestión contractual de la cual se encarga el supervisor y/o el interventor, no se puede circunscribir al simple seguimiento al cumplimiento de las obligaciones de las partes, el supervisor y/o el interventor, sino que debe:

- Conocer y entender los términos y condiciones del contrato.
- Asegurarse que el contrato tiene las disposiciones necesarias para su seguimiento.
- Advertir oportunamente los riesgos que puedan afectar la eficacia del contrato y tomar las medidas necesarias para mitigarlos.
- Identificar las necesidades de cambio o ajuste.
- Manejar la relación con el proveedor o contratista.
- Administrar e intentar solucionar las controversias entre las partes.
- Organizar y administrar el recibo de bienes, obras o servicios, su cantidad, calidad, especificaciones y demás atributos establecidos en los Documentos del Proceso.

- Revisar si la ejecución del contrato cumple con los términos de este y las necesidades de la Entidad Estatal o Empresa Industrial y Comercial del Estado.
- Liquidar el contrato si hay lugar a ello.

La incorporación del rol del interventor ha contribuido a que algunas empresas que prestan servicios de consultoría cuenten con una nueva unidad de negocio o servicio dedicado a hacer interventorías a contratos estatales, al igual que la creación de nuevas empresas dedicadas exclusivamente a la prestación de este servicio. Las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales ejercen la actividad en forma promiscua, es decir, en diferentes o todos los sectores de la economía y otras se han especializado en un sector específico de la economía.

Lo anterior se traduce en competencia y necesariamente obliga a que las empresas tengan que implementar estrategias tendientes a mejorar la productividad durante la ejecución de los proyectos, evitando ser objeto de aplicación de acuerdos de niveles de servicio – ANS o por su sigla en inglés SLA (TechTarget, 2021); así mismo, que sean objeto de imposición de multas y declaratorias de incumplimiento (cláusula penal), facultad que le es dable a las Entidades o Empresas Industriales y Comerciales del Estado sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, a fin de conminar al contratista para que cumpla con lo pactado en los tiempos y alcance establecidos en los pliegos de condiciones, la oferta y el contrato y en el evento que el incumplimiento no sea subsanable, la afectación de la cláusula penal con el fin de reclamar los perjuicios causados (Congreso de Colombia, 2011) e inclusive llegar hasta la declaratoria de caducidad del contrato (Congreso de Colombia et al., 2011).

Aunado a lo anterior, las empresas que prestan servicio de interventorías a contratos estatales cumplen una función pública importante, como quiera que estas deben evitar sobrecostos o detrimentos al estado colombiano, y esto es superlativo, máxime si se tiene en cuenta que anualmente ejecuta un presupuesto importante en inversión, el año 2020 ejecutó 47 billones, y para el año 2021 estima 56,8 billones de pesos:

Presupuesto que ejecutan las entidades del orden nacional, departamental y/o municipal, a través de los diferentes mecanismos de contratación reglados por el Estatuto general de la

contratación estatal (Ley 80 de 1993), licitación, contratación directa o concurso de méritos abiertos entre otros, este último, le aplica al proceso de contratación de servicios de interventoría.

Desde la óptica de la Especialización en Gerencia de Proyectos, este trabajo de investigación es pertinente, toda vez que, las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales deben garantizar el éxito en la ejecución de dos proyectos al mismo tiempo.

En primer lugar, tienen la obligación legal de velar que el proyecto que se está vigilando, se ejecute dentro de los plazos, presupuestos y alcances definidos por la entidad contratante, al igual que las partes en este contrato cumplan con sus obligaciones y responsabilidades, y en el evento que existan inconvenientes actuar para evitar el siniestro de este.

Por último, deben velar porque su proyecto llamado interventoría se ejecute con éxito, de acuerdo con las obligaciones de índole legal, administrativa, financiera, contable, medio ambiental y de calidad entre otros que la entidad contratante le haya asignado.

El campo de investigación se encuadra dentro del de “Emprendimiento y Gerencia”, el grupo de investigación dentro del de “gerencia en las pequeñas y medianas empresas – G3Pymes – A1”, y la línea de investigación dentro de la de “Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones”. (Universidad EAN, 2019)

1.5 Marco teórico

Con respecto a supervisión y/o interventoría a contratos estatales, se resalta que:

El estudio realizado por el programa de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Tecnológica de Bolívar, ubicada en la ciudad de Cartagena Distrito Turístico y Cultural capital del departamento de Bolívar en Colombia, describe que la interventoría dentro del proceso constructivo es fundamental a efectos de garantizar el éxito del proyecto, sin embargo,

también resalta lo incipiente de esta actividad o rol y el camino que es importante se recorra dada la importancia de la función. (Carrascal Corena & Herrera Pájaro, 2012)

Así mismo, el Observatorio de Contratación Pública, en el estudio titulado “Panorama comparado de la Contratación Pública en América Latina”, resalta que una importante característica común de las legislaciones de los países de la región en materia de contratación pública es el inherente al desarrollo de los principios, como son los de planeación, publicidad, concurrencia, selección objetiva, todos estos con el propósito de combatir la corrupción y propender por la modernización de la contratación pública, dentro de las normas que resalta en la materia, y en lo que respecta a Colombia hace referencia al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, expedido por el gobierno nacional mediante Decreto 734 de 2012, el cual desarrolla las funciones del supervisor y/o interventor (Observatorio de Contratación Pública, 2015).

El anterior decreto fue derogado mediante decreto 1510 de 2013 (Presidente de la República de Colombia, 2013) y posteriormente compilado mediante decreto 1082 de 2015 (Presidente de la República de Colombia et al., 2015).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, en su estudio titulado panorama de la gestión pública 2013, concluye que, dentro de la gestión pública, la cual se desarrolla a través de los procesos de contratación juega un papel preponderante el seguimiento y evaluación de esta. (CEPAL, 2013)

El organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado en Perú, en el documento titulado “Contratación de obras públicas”, define al supervisor como la persona natural o jurídica especialmente contratada para velar directa y permanentemente por la correcta ejecución de una obra y el cumplimiento del contrato. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2017)

La Universidad Industrial de Santander – UIS, en su manual de supervisión e interventoría para bienes, servicios y obra pública, destaca que el rol del supervisor y/o interventor en proyectos y

contratos encuentra sustento constitucional en el artículo 209 de la Carta Política, toda vez que, la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Al igual que el artículo 3º del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo – CPACA o Ley 1437 de 2011, el Estatuto de la contratación Pública, Ley 80 de 1993 y demás leyes, al igual que la norma técnica de calidad en la gestión pública NTC GP-1000:2009.⁷ (Universidad Industrial de Santander, 2014)

Este trabajo busca establecer cuál es el impacto de la adopción de buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos, sobre la productividad en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de ANS, multas y clausula penal.

El contrato estatal establecido en la ley 80 de 1993, soporta su alcance en la noción de acto jurídico, es decir, que su desarrollo deviene de lo establecido en una de las leyes más antiguas de Colombia, el código civil colombiano (Ley 84 de 1873) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1887), el cual establece que el contrato no es más que la manifestación de la voluntad de las partes orientada a producir determinadas consecuencias jurídicas. (Rico Puerta, 2015), es por lo que, hoy en día es de tal relevancia el rol del interventor en su labor de vigilancia y control.

⁷ La NTC GP 1000, por sus siglas Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública, es la norma que especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad aplicable a todas las entidades públicas. El propósito fundamental de esta norma se centra en promover que las entidades mejoren la calidad y el desempeño de los servicios y productos ofrecidos a la ciudadanía. Es una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social.

En el sentido normativo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 872 de 2003, la NTC GP 1000 emplea como base las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre la gestión de calidad, sin embargo, en términos generales, la norma también integra requisitos y conceptos adicionales a los del estándar ISO.

Es importante tener en cuenta que la NTC GP 1000 pasó a ser parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG con el decreto 1499 de 2017, por ello a futuro se deben tener en cuenta los lineamientos que presenta el MIPG.

El rol de interventoría o interventor es un mandato legal, establecido mediante el Estatuto Anticorrupción o Ley 1474 de 2011, la cual establece que las Entidades Estatales deben contratar interventoría para los contratos de obra pública cuya selección se realice a través del mecanismo de licitación pública, y los contratos que por su complejidad para su seguimiento demanden o exijan un conocimiento especializado. Los interventores deben realizar como mínimo seguimiento administrativo, seguimiento técnico, seguimiento financiero y contable, seguimiento jurídico, y los seguimientos adicionales que la Entidad considere pertinentes como es el caso del seguimiento medio ambiental y el seguimiento de calidad (Agencia Nacional de Contratación Pública et al., 2018)

La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla es lo que se conoce como productividad. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. (Casanova, 2008)

La productividad es pieza fundamental de la competitividad y, por lo tanto, juega un papel preponderante en el crecimiento de las economías y por ende de las empresas. Una de las variables que aporta es la productividad en el trabajo. (Fundación BBVA, 2011)

Conocer acerca del significado y/o alcance del término “buenas prácticas” es relevante, al igual que los componentes que lo conforman, como es el caso que, las empresas cuenten con la oficina de administración de proyectos conocida como PMO, al igual que con estándares y/o metodologías a utilizar en gerencia de proyectos; así mismo, verificar la incidencia de su aplicación en la productividad en las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales.

Algunos autores definen las buenas prácticas como aquellas experiencias, lecciones, acciones o metodologías que han demostrado que funcionan bien y producen buenos resultados y, por lo tanto, se recomiendan como modelo. Se trata de una experiencia exitosa que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, y que se ha repetido y merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas. (Kolshus, 2013)

Frente al termino o expresión “buenas prácticas” en administración y gerencia o dirección de proyectos el Project Management Institute (PMI), a través del Project Management Body of Knowledge de la Gerencia de proyectos PMBOK, ha establecido que son aquellas que aumentan las posibilidades de éxito a partir de una correcta aplicación.

De acuerdo con las definiciones previamente relacionadas, las buenas prácticas son la consecuencia o el resultado obtenido a partir de lecciones aprendidas, al igual que de la gestión del conocimiento, es decir, que se trata de un conocimiento adquirido a través de experiencias exitosas, o desaciertos, durante el desarrollo de un proyecto.

El PMI define nueve elementos para garantizar el éxito en la gestión de proyectos, los cuales considera una “buena práctica” a efectos de implementar proyectos exitosos, así: (Salapatas, 2000)

1. Ciclo de vida e hitos definidos
2. Requisitos y alcance estables
3. Organización, sistemas y roles definidos
4. Seguro de calidad
5. Compromisos planificados
6. Análisis de seguimiento y varianza
7. Decisiones de acciones correctivas
8. Gestión de problemas y escalada
9. Autorización de trabajo y control de cambios

En esta investigación se abordarán aspectos inherentes a la PMO y el estándar en gerencia de proyectos, determinando ventajas e impacto en su aplicación en las empresas objeto de esta investigación.

Las organizaciones desarrollan su negocio, el cual esbozan en la misión y la visión a partir de la definición de un plan estratégico, el cual descomponen a través de la PMO para efectos de ejecución en portafolios, programas y por último en proyectos.

Con fundamento en que los proyectos se administran y ejecutan arrancando desde las directrices y estándares definidos por la oficina de administración de proyectos, también conocida por la sigla en inglés PMO, y que dentro de las buenas prácticas en gerencia de proyectos juega papel preponderante que las empresas cuenten con esta oficina, es por lo que es fundamental dentro de esta investigación establecer si en las empresas que han implementado esta oficina, la productividad se ha visto impacta en forma positiva o negativa.

El PMBOK de la PMI define una oficina de dirección de proyectos (PMO) como una estructura de gestión que estandariza los procesos relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. (Project Management Institute, 2017, pág. 48)

Una PMO es una unidad estructuralmente integrada que proporciona servicios y enfoque organizacional en la gestión de proyectos, la cual está diseñada para coordinar y administrar proyectos bajo un portafolio de una organización. (Kendall & Rollins, 2003, pág. 434)

La Association for Project Management – APM, define la dirección de proyectos como la aplicación procesos, métodos, conocimientos, habilidades y experiencia para lograr los objetivos del proyecto.

Los proyectos son vehículos de cambio en una organización. No son el tipo de actividad repetitiva habitual.

La gestión de proyectos está esencialmente dirigida a producir un producto final o entregable que efectuará algún cambio en beneficio de la organización que instigó el proyecto. (APM - Association for project management, 2021)

El PMBOK de la PMI define al director del proyecto como la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto, rol diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones, toda vez que, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio, y los gerentes

de operaciones son responsables de asegurar que las operaciones de negocio se lleven a cabo de manera eficiente. (Project Management Institute, 2017, pág. 52)

Según (Goundar, 2007) el director de Proyecto es el responsable de administrar el proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto, el proyecto tiene éxito solo si cumple todos sus objetivos por completo. La mayoría de los directores de proyectos no se dan cuenta que carecen de conocimientos sobre lo que implica una buena gestión de proyectos y por qué es tan importante.

Un director de proyecto debe ser un modelo para seguir por el equipo de trabajo. La dirección de proyectos por parte de un director de proyectos consiste en centrar a todo el equipo en un objetivo y gestionar los recursos y la carga de trabajo para lograr ese objetivo. Los directores de proyecto deben ser efectivos en:

- Comunicarse y tomar decisiones.
- Implementar decisiones aguas arriba y aguas abajo, es decir, en forma vertical y horizontal en la jerarquía de la organización.
- Si requiere de apoyo fuera de la organización buscarlo.

A medida que los proyectos han ido ganando importancia dentro de las empresas y estos han sido sometidos a mayores presiones para conseguir los objetivos de costos, plazo y alcance definidos para ellos, ha surgido la necesidad de disponer de metodologías y estándares en dirección de proyectos que faciliten su gestión, los cuales incorporan las lecciones aprendidas, y se citan en cada una de las unidades que componen el estándar. (Díaz, C., Fraile, D., Rodríguez, D. y Giraldo G., 2015)

Como respuesta a esta problemática, existen varios organismos internacionales en dirección de proyectos que han creado y distribuido diferentes estándares, que sirven como una guía de buenas prácticas y una referencia común en dirección de proyectos.

Uno de estos estándares es la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), emitida por el Project Management Institute (PMI), la última versión emitida es la sexta edición, en el año 2017.

El PMBOK establece una serie de estándares y prácticas aplicables a proyectos de cualquier campo con una idea de resolución utilizando metodología en cascada. (EALDE Business School, 2020), al estar reconocida por el American National Standard Institute (ANSI), su implantación es especialmente importante en Estados Unidos y países con influencia anglosajona.

Otro estándar en dirección de proyectos es el Projects in Controlled Environments - PRINCE, el cual fue desarrollado por la Central Computer and Telecommunications Agency – CCTA, la cual actualmente hace parte de la Office of Government Commerce - OGC, organización del Reino Unido, estándar inicialmente desarrollado para proyectos de tecnologías de la información y las telecomunicaciones - TICs, sin embargo, la versión PRINCE2, es compatible con la gestión de todo tipo de proyectos.

PRINCE2 es un estándar flexible que lo guía a través de los elementos esenciales para administrar proyectos exitosos, independientemente del tipo o escala. Basado en siete principios, temas y procesos, PRINCE2 se puede adaptar para satisfacer sus requisitos específicos. (Axelos - Global Best Practice, 2021).

El estándar ICB, es el estándar en gestión de proyectos desarrollado por el IPMA – International Project Management Association. Este estándar consta de 46 elementos de competencia que cubren: las técnicas de gestión, el comportamiento profesional del personal implicado en la gestión del proyecto, y las relaciones con el contexto del proyecto. Por tanto, es un estándar que da más importancia a la persona y al equipo que el PMBOK. (IPMA, 2020)

Algunos otros estándares que existen son:

- ITIL (Axelos et al., 2021), o
- AGILE (Proyectos ágiles, 2021), aunque más focalizados en proyectos de IT.

Por último, se encuentra el estándar ISO 21500, el cual establece las pautas sobre dirección y gestión de proyectos. Esta norma da soporte a uno de los principales motores económicos mundiales como son los proyectos. (ISO, 2012)

1.6 Marco institucional

1.6.1 Sector economía empresa a intervenir

En Colombia los sectores de la economía se dividen en tres: el sector primario o sector agrícola, el sector secundario o sector industrial y el sector terciario o sector de prestación de servicios.

Esta división y diferenciación es acorde a lo planteado por los estudios en economía clásica. Cada uno de estos sectores posee actividades económicas en común dentro de cada grupo y se diferencia de los demás. (Lifeder, s.f.).

De acuerdo con el objeto social, y la clasificación que reportan las empresas de servicios de interventoría a contratos estatales, las empresas objeto de este estudio pertenecen al sector de prestación de servicios, específicamente el sector de las Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas, y la actividad económica principal que desarrolla de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Rev. 4 A.C., es: Actividad económica principal, identificada con el código 7020 “Actividades de consultaría de gestión”.

La codificación de la actividad arriba mencionada está establecida en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU Rev. 4 A.C. (DANE, 2021), la cual fue adoptada en Colombia mediante Resolución No. 066 del 31 de enero de 2012 (DANE et al., 2012) expedida por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, aclarada mediante Resolución No. 636 del 23 de julio de 2012 expedida por el DANE (DANE et al., 2012), y modificada mediante Resolución No. 0549 del 8 de mayo de 2020 (DANE et al., 2020).

1.6.2 Empresas en las que se aplicarán los instrumentos

Tabla 1. Empresas seleccionadas a las que se aplicarán los instrumentos

EMPRESAS SELECCIONADAS
KBT S.A.S.
REDES Y COMUNICACIONES DE COLOMBIA LTDA - REDCOM LTDA.
SERTIC S.A.S.
CIS S.A.S
CTELCO S.A.S BIC
GESTIÓN Y AUDITORIA ESPECIALIZADA S.A.S. - GAE S.A.S.
BELLICORP S.A.S.
LEKTEC S.A.S. BIC

Fuente. Cámaras de Comercio de cada empresa.

1.7 Metodología

1.7.1 Enfoque de la investigación

Una vez revisados los tres enfoques que la teoría propone a efectos de hacer una investigación, cuantitativo, mixto y cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014), y contrastadas las características, el proceso y las bondades de cada uno de los enfoques, así como su beneficio en una investigación como la que se está realizando, se encuentra que el enfoque que más se ajusta es el mixto.

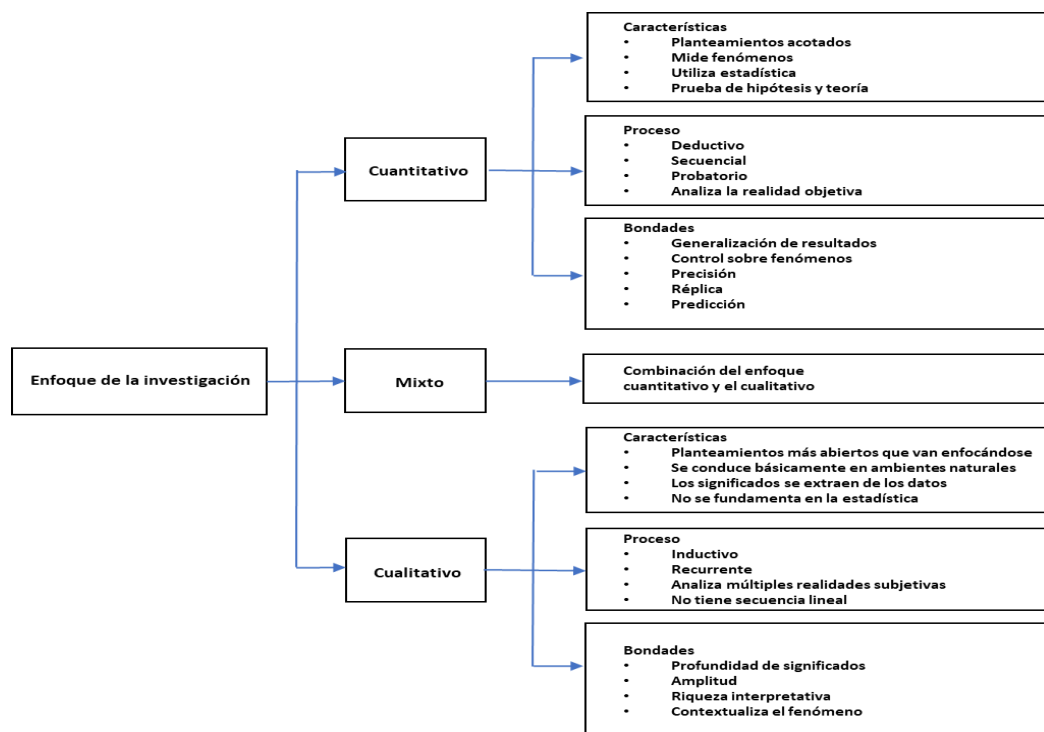


Figura 1. Enfoque de la investigación

Fuente. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar. Metodología de la Investigación.

En este trabajo se hará aplicación del enfoque cualitativo en razón a que se hará evaluación del aporte de implementación de buenas prácticas en este tipo de empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información tales como: la observación, y entrevistas estructuradas.

El enfoque cualitativo tiene como objetivo obtener datos interrogando a las personas, pero con la finalidad típica de la investigación cualitativa de entrar en la individualidad de la persona entrevistada y de ver el mundo con sus ojos (Sánchez Gómez, 2003).

Así mismo, este trabajo incluye un enfoque cuantitativo debido a que se recopilará y analizará información recolectada para evaluar diferentes aspectos relacionados con la generación de valor de la implementación de buenas prácticas en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales.

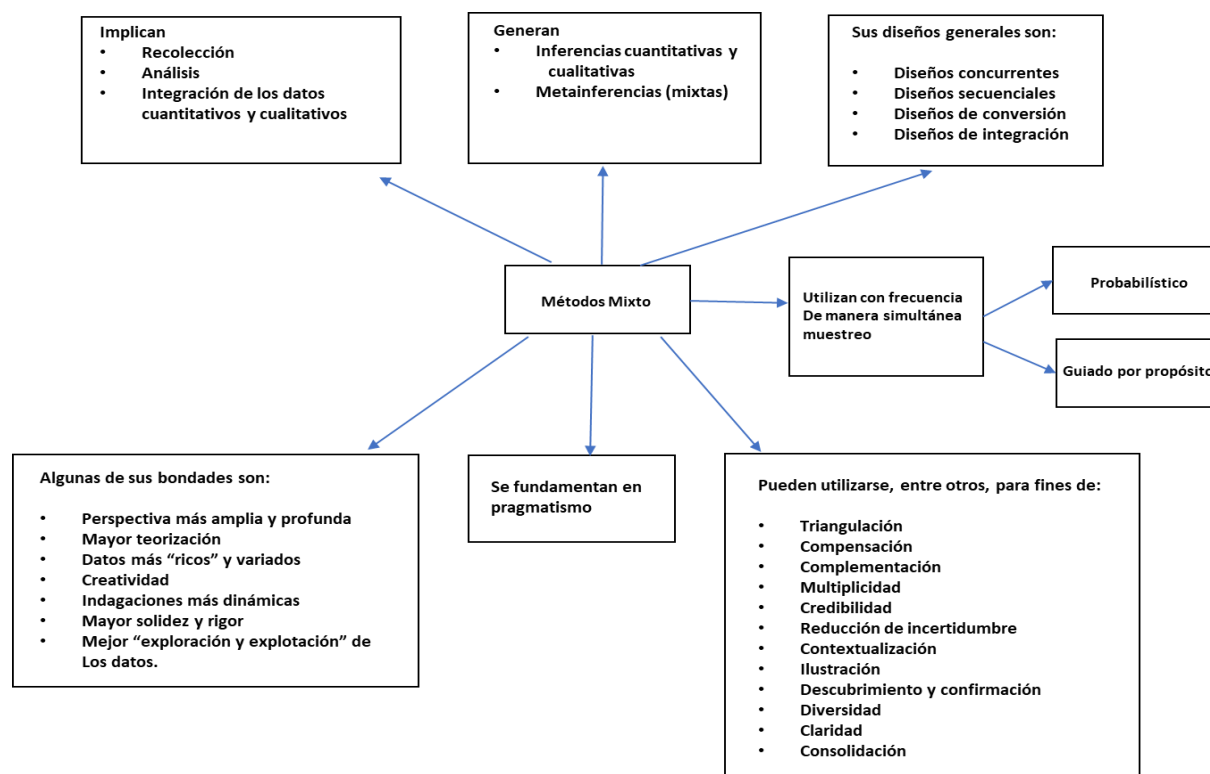


Figura 2. Enfoque mixto

Fuente. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar. Metodología de la Investigación.

El enfoque cuantitativo plantea como instrumento principal la aplicación de técnicas que permitan contar, medir y de razonamiento abstracto (Barrantes Echavarría, 2013).

1.7.2 Definición del alcance la investigación

Partiendo de los alcances que pueden aplicarse en una investigación, es decir, los alcances exploratorio, correlacional, descriptivo, descriptivo-correlacional o experimental, el enfoque que más se ajusta a este tipo de investigación es el **alcance descriptivo**, teniendo en cuenta que, lo que se busca con esta investigación es identificar, analizar y evaluar la contribución de la aplicación de las buenas prácticas, específicamente en lo que respecta a la utilización de un estándar para la gerencia de Proyectos de interventoría y la existencia y participación en cada uno

de los proyectos por parte del área encargada en la organización de definir que estándar se aplicará, es decir, la PMO.

Las investigaciones descriptivas evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014)

1.7.3 Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta que el enfoque de la investigación que se aplicará en este trabajo de investigación será el mixto, es decir, que hay un componente de enfoque cuantitativo y otro de enfoque cualitativo, y que el instrumento que más aporta a la investigación es el instrumento con enfoque cuantitativo, se revisaron los diferentes diseños que propone (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014), a efectos de establecer el que más se ajusta para este tipo de trabajo de investigación, y se elige uno de los diseños propuestos para el enfoque cuantitativo.

De los diseños para aplicar en investigaciones con enfoque cuantitativo que propone (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014), se encuentra que existen diseños de investigación experimental e investigación no experimental.

De acuerdo con (Campbell & Stanley, 1996), el diseño de investigación experimental puede dividirse en: preexperimentos, experimentos “puros” y cuasiexperimentos, y el diseño de investigación no experimental se subdivide en diseños no experimentales transversales y diseños no experimentales longitudinales.

Revisados los diseños y subdivisiones, se encuentra que el que se aplicará en este trabajo de investigación, será el **diseño de investigación no experimental transeccional o transversal**, toda vez que, este diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu & M.I. Mishchenko, 2008) (Tucker & Russell, 2004), y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

1.8 Preguntas de Investigación

La adopción de buenas prácticas representa un cambio en la dinámica organizacional importante; sin embargo, en las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, se identifica un interrogante aun sin respuesta, con respecto a la implementación estas y es como cuantificar o evidenciar la generación de valor de la aplicación de buenas prácticas en las empresas dedicadas a este tipo de servicios.

Esta necesidad nos lleva a plantear algunas preguntas las cuales serán objeto de desarrollo de las hipótesis en este trabajo tales como:

- P1.** ¿La dinámica Organizacional, se puede ver impactada por la no implementación de buenas prácticas, es decir, la implementación de la PMO y la aplicación de una metodología para Gerencia de Proyectos?
- P2.** ¿La implementación de buenas prácticas, garantiza el cumplimiento de los contratos de interventoría?
- P3.** ¿Cuál es el impacto a nivel de aplicación de ANS, multas y cláusula penal, al adoptar buenas prácticas?
- P4.** ¿El Portafolio de servicios de la PMO, contribuye con el posicionamiento de las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales?
- P5.** ¿Adoptar buenas prácticas (La PMO y metodología para Gerencia de Proyectos), garantiza el sostenimiento de las empresas de las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales en el tiempo?

1.9 Hipótesis

Teniendo en cuenta el objetivo General, los objetivos específicos y las preguntadas planteadas en el numeral anterior; al igual que el enfoque de investigación el cual es mixto, es decir, cuantitativo, que requiere del planteamiento de hipótesis y cualitativo que, por lo regular, no formulan hipótesis, a continuación, se plantean las hipótesis que en este trabajo se busca puedan dar respuesta a las preguntas de investigación.

H1. La adopción de buenas prácticas impacta sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales.

H2. Las empresas de Consultoría que adoptan buenas prácticas (PMO y metodologías para la Gerencia de Proyectos), garantizan el cumplimiento de sus contratos de interventoría.

H3. Adoptar buenas prácticas, impacta de manera positiva en la aplicación de ANS, multas y cláusula penal.

H4. El portafolio de servicios de la PMO contribuye o tiene relación directa con el posicionamiento en las empresas que prestan servicios a contratos estatales.

H5. Las buenas prácticas (PMO y metodología para Gerencia de Proyectos) facilita el seguimiento y definición de métricas para el control del portafolio de proyectos en las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales.

Este trabajo busca resolver estas hipótesis, así como confirmar o descartar la importancia de la adopción de buenas prácticas en las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales. Para esto se realizará una etapa de recolección de datos, a través de cuestionarios y/o entrevistas, con el fin de conocer el valor de quienes participan en las diferentes áreas de una empresa de esta naturaleza, los resultados de esta serán contrastado con las hipótesis planteadas.

1.10 Consolidado preguntas de investigación e Hipótesis

Tabla 2. Preguntas de investigación e hipótesis

Preguntas de investigación	Hipótesis
P1. ¿La dinámica Organizacional, se puede ver impactada por la no implementación de buenas prácticas, es decir, la implementación de la PMO y la aplicación de una metodología para Gerencia de Proyectos?	H1. La adopción de buenas prácticas impacta sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales.
P2. ¿La implementación de buenas prácticas, garantiza el cumplimiento de los contratos de interventoría?	H2. Las empresas de Consultoría que adoptan buenas prácticas (PMO y metodología para la Gerencia de Proyectos), garantizan el cumplimiento de sus contratos de interventoría.
P3. ¿Cuál es el impacto a nivel de aplicación de ANS, multas y cláusula penal, al adoptar buenas prácticas?	H3. Adoptar buenas prácticas, impacta de manera positiva en la aplicación de ANS, multas y cláusula penal.
P4. ¿El Portafolio de servicios de la PMO, contribuye con el posicionamiento de las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales?	H4. El portafolio de servicios de la PMO contribuye o tiene relación directa con el posicionamiento en las empresas que prestan servicios a contratos estatales.
P5. ¿Adoptar buenas prácticas (La PMO y metodología para Gerencia de Proyectos), garantiza el sostenimiento de las empresas de las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales en el tiempo?	H5. Las buenas prácticas (PMO y metodología para Gerencia de Proyectos) facilita el seguimiento y definición de métricas para el control del portafolio de proyectos en las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales.

Fuente. Los autores

1.11 Detección y definición de variables

De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014), las variables son una propiedad que puede fluctuar y dicha variación es susceptible de medirse u observarse.

1.11.1 Definición conceptual de variables

Tabla 3. Definición conceptual de variables

Variable	Definición Conceptual
Buenas prácticas	El Project Management Institute (PMI), a través de la guía del PMBOK, resalta que las “Buenas prácticas” son aquellas cuya correcta aplicación aumenta las posibilidades de éxito, al igual que el uso de los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos establece una base sólida para que las empresas alcancen sus metas y objetivos. (Project Management Institute, 2017, pág. 11)
Interventoría	Es la persona jurídica o natural encargada de hacer el seguimiento integral técnico, legal, administrativo, financiero, contable, de calidad y medio ambiental entre otros a la ejecución de contratos de distintas tipologías (Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, 2016) a contratos estatales.
Contrato Estatal	La Ley 80 de 1993 establece que son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las Entidades, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados de la autonomía de la voluntad, así como los que a título enunciativo se definen en esta ley.
PMO	El PMBOK de la PMI define una oficina de dirección de proyectos (PMO) como una estructura de gestión que estandariza los procesos relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. (Project Management Institute, 2017, pág. 48)
Estándar o metodología de gerencia de proyectos	Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este.
ANS o por su sigla en inglés SLA (<i>Service Level Agreement</i>)	Es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que permite a ambas partes llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio entre otros.

Variable	Definición Conceptual
Multa	Es una obligación de pagar un dinero para conminar al contratista a que cumpla con una actividad atrasada.
Cláusula penal	Tasación anticipada de perjuicios con ocasión de incumplimiento parcial o total en la ejecución de un contrato en las condiciones pactadas.

Fuente. Los autores

1.11.2 Definición operacional de variables

Tabla 4. Definición operacional de variables

Variable	Definición Operacional
Buenas prácticas	Porcentaje de aplicación de buenas prácticas
Interventoría	Cantidad de proyectos de interventoría en ejecución
Contrato Estatal	Cantidad de contratos estatales
PMO	Porcentaje de implementación de la PMO
Estándar o metodología de gerencia de proyectos	Porcentaje de avance en la aplicación del estándar
ANS	Cantidad de ANS aplicados, concepto, causas y valor (cuestionario)
Multa	Cantidad de multas aplicadas, concepto, causas y valor (cuestionario)
Cláusula penal	Cantidad de cláusulas penales aplicadas, concepto, causas y valor (cuestionario)

Fuente. Los autores

1.12 Recolección de Datos

Teniendo en cuenta, la ausencia de estudios previos sobre el impacto de la adopción de buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de aplicación de ANS, multas y cláusula penal en la ciudad de Bogotá, se identificó la necesidad de aplicar dos instrumentos, un cuestionario con preguntas cerradas y el otro del tipo entrevista con preguntas abiertas como herramientas de investigación.

Los dos instrumentos serán aplicados de manera virtual a una muestra de funcionarios en algunas empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales de la ciudad de Bogotá con el fin de evaluar el impacto de la adopción de buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional de estas.

Las empresas seleccionadas son las siguientes:

KBT S.A.S., Redes y Comunicaciones de Colombia LTDA - REDCOM LTDA., SERTIC S.A.S., CIS S.A.S., CTELCO S.A.S. BIC, Gestión y Auditoría Especializada S.A.S. - GAE S.A.S., BELLICORP S.A.S. y LEKTEC S.A.S. BIC.

Los cuestionarios por aplicar se configuraron con preguntas que abarquen temas relacionados con la bibliografía abordada. Adicionalmente, los instrumentos permitirán recolectar información complementaria sobre el proceso de implementación, estado actual y lecciones aprendidas.

1.12.1 Revisión enfocada en la literatura

Durante la elaboración del marco teórico, se hizo una revisión cuidadosa de la literatura, con el propósito de identificar instrumentos de investigación aplicados en estudios previos, sin embargo, no se encontró estudio previo similar al objeto de esta investigación, es decir, un estudio que midiera el impacto de la adopción de buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de ANS, multas y clausula penal;

Ahora bien, y teniendo en cuenta que, al hacer referencia a buenas prácticas, el estudio se centrará exclusivamente en medir el impacto de las PMOs y la aplicación de una metodología o estándar de Gerencia de Proyectos en las empresas seleccionadas, se buscaron estudios que midieran el impacto de las PMOs y/o de la aplicación de metodologías o de estándares en Gerencia de Proyectos en las organizaciones en forma separada, y se encontró únicamente un instrumento de recolección de información, que mide el impacto de las PMOs en empresas de diferentes

sectores, el cual fue aplicado a empresas chilenas.

Este instrumento fue elaborado por la firma de consultoría Deloitte en conjunto con una universidad chilena, la Universidad Técnica Federico Santa María, y al evaluar el propósito de este instrumento, se encuentra que al ajustarse se puede utilizar en lo que respecta a las PMOs en el instrumento que se diseñará para efectos de aplicar.

Frente al impacto de la aplicación de metodologías o de estándares en Gerencia de Proyectos en las organizaciones no se encontró instrumentos de investigación previamente aplicados.

Con fundamento en lo anterior, se elaborarán los instrumentos a aplicar en esta investigación.

1.12.2 Objetivo de los instrumentos cuestionario cerrado y entrevista

Identificar el estado actual de implementación de buenas prácticas en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en lo que respecta a la PMO, y la aplicación y apropiación de una metodología o estándar para gerencia de proyectos.

1.12.2.1 Fuentes de información

Empleados de las empresas seleccionadas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales en la ciudad de Bogotá, el cuestionario cerrado se aplicará a los empleados que hacen parte de la PMO en caso de contar con una, Gerentes de Proyecto e integrantes que hacen parte de proyectos de interventoría, y el cuestionario tipo entrevista se aplicará a los directivos de las mismas empresas.

▪ Localización:

Empresas seleccionadas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales ubicadas en la ciudad de Bogotá.

- **Instrumentos de Recolección de Información:**

- 1) **Instrumento cuestionario cerrado.**

Este instrumento será aplicado a empleados calificados de las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales en la ciudad de Bogotá.

- 2) **Instrumento entrevista virtual.**

Este instrumento será aplicado a los directivos de las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales en la ciudad de Bogotá.

- **Escala de Medición:**

- 1) **Instrumento cuestionario cerrado.**

Teniendo en cuenta que el enfoque de esta investigación es mixto, y que el instrumento que se aplicará será un cuestionario cerrado, es decir, un instrumento de los del enfoque cuantitativo, se hará diseño de este instrumento bajo la escala de Likert o método de evaluaciones sumarias, la cual fue desarrollada por Rensis Likert en el año 1932, método que continuo vigente y siendo de gran utilidad, el cual consiste en un conjunto de ítem presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de Investigación, 2014)

Likert definió “La objetividad en un instrumento de medición se refiere al grado en que este es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que la administran, califican e interpretan”.

Otra ventaja decisiva de esta técnica es que produce confiabilidades tan altas como las obtenidas por otras técnicas, con menos artículos. Esto es posible porque utiliza un enfoque del problema algo distinto del problema que los normalmente utilizados (Likert, 1932). Al respecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de Investigación, 2014), mencionó

que las opciones de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuanto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente.

La escala de valoración más común se relaciona de manera horizontal, así:

- ☐ Muy de acuerdo.
- ☐ De acuerdo.
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

- 2) **Instrumento entrevista virtual.** Teniendo en cuenta que el enfoque de esta investigación es mixto, y que uno de los instrumentos que se aplicarán será una entrevista, es decir, un instrumento de los del tipo enfoque cualitativo, se hará diseño de este instrumento a través de preguntas abiertas, las cuales se basarán en un método indagatorio o exploratorio.

La entrevista se aplicará únicamente a funcionarios del nivel directivo de las organizaciones seleccionados para el efecto.

1.12.2.2 Instrumento tipo cuestionario cerrado

El enlace de acceso al instrumento tipo cuestionario cerrado es el siguiente:

<https://docs.google.com/forms/d/1EhaehT-RHNb6aJKq7FOfqsp31vI7ltJo82dvfmzMOKe/prefill>

Cuestionario

Impacto de la adopción de buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de aplicación de Acuerdos de Niveles de Servicio - ANS e imposición de multas y/o cláusula penal.

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

Información General

Datos generales de quien diligencia el cuestionario

2. Fecha *

Ejemplo: 7 de enero del 2019

3. Empresa *

4. Nombres *

5. Correo electrónico *

6. Seleccione el Rol desempeñado en la empresa

Marca solo un óvalo.

- ☐ Profesional de la PMO
☐ Gerente de Proyecto
☐ Miembro de otra área de la empresa

Implementación
Buenas Prácticas en
Gerencia Proyectos

Busca determinar si la organización aplica buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, y en especial cuenta con una PMO y/o metodología para la gestión de proyectos.

7. ¿Su empresa tiene implementadas buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, tales como una PMO y/o metodologías de Gerencia de Proyectos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

Información General de la PMO

Información general de la PMO.

8. ¿En su empresa cuentan con una Oficina de Gerencia de Proyectos - PMO? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ No Aplica

9. ¿Qué antigüedad en años tiene la PMO? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menor a 1 año
- ☐ 1 a menos de 3 años
- ☐ 3 a menos de 5 años
- ☐ Mayor de 5 años
- ☐ No Aplica

10. ¿la PMO está implementada en su totalidad?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No Aplica

Gestión
de la
PMO

Busca conocer el nivel de contribución de las PMO en las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, identificando el estilo de gestión y por lo tanto el tipo de PMO.

11. ¿La PMO es el área encargada de definir como se deben gerenciar los proyectos de interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, plantillas, acceso a información y retroalimentación?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

12. La PMO además de definir como se deben gerenciar los proyectos de interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, y retroalimentación, ¿es el área que se encarga de implementar mecanismos de control tendientes a garantizar el cumplimiento de todo lo reglado por esta?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

13. ¿La PMO es el área encargada de la dirección de los proyectos, apoya a los Gerentes de Proyecto, y es el área a la que deben reportar los Gerentes de Proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

Servicios
Brindados por
la PMO

Busca conocer el alcance de la PMO, en cuanto a la prestación de servicios de soporte para el desarrollo de los contratos de interventoría.

14. ¿La PMO es el área que desarrolla e implementa la metodología estándar de dirección de proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

15. ¿La PMO es el área que implementa y opera el o los sistemas de información a seguir y a utilizar en los proyectos de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

16. ¿La PMO realiza monitoreo y control al desempeño de los contratos o proyectos de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

17. ¿La PMO distribuye y comparte recursos entre proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

18. ¿La PMO provee mentoring a los directores de proyectos de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

19. ¿La PMO es el área encargada en la organización de definir las reglas para reclutar, seleccionar, evaluar y decidir sobre cada uno de los directores de proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

20. ¿La PMO es el área encargada de desarrollar competencias, definir y aplicar esquemas de recentrenamiento?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

21. ¿La PMO es el área encargada de realizar auditorías y revisiones durante y posterior a la ejecución de los proyectos de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

22. ¿La PMO promueve la gestión de proyectos dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

23. ¿La PMO participa en la planificación estratégica de la organización?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

Roles ejercidos por la PMO

Busca identificar que roles ejercen los integrantes de la PMO.

24. ¿Cuáles de los siguientes roles cumplen los integrantes de la PMO en su empresa?

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
PMO Manager	☐	☐	☐	☐	☐
PMO Controller	☐	☐	☐	☐	☐
Especialista	☐	☐	☐	☐	☐
Capacitador	☐	☐	☐	☐	☐
Director de Proyecto/portafolio/programa	☐	☐	☐	☐	☐
Gestor de Recursos	☐	☐	☐	☐	☐

Fortalezas y/o debilidades de la
PMO en la organización

Busca establecer cuáles son las fortalezas y/o debilidades de una organización al contar con una PMO.

25. ¿La PMO aporta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

26. ¿La implementación de la PMO ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

27. ¿La PMO contribuye a que a la organización no le sean aplicados ANS durante la ejecución de un contrato de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

28. ¿La PMO contribuye a que a la organización no le sea aplicada la cláusula penal durante la ejecución de un contrato de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

29. ¿La PMO es un factor preponderante en la empresa para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

30. ¿La PMO en su organización cuenta con apoyo a nivel directivo?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

31. ¿La PMO en su organización contribuye más allá de reportar el estado de los proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

Formación y experiencia del equipo de la PMO en la organización

Busca establecer cuál es la formación y experiencia del equipo de la PMO en la organización.

32. ¿La PMO en su organización cuenta con un equipo calificado en términos de experiencia y educación?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

33. ¿El quipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con estudios en:

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Especialización en Gerencia de Proyectos o afines	☐	☐	☐	☐	☐
Maestría en Gerencia de Proyectos o afines	☐	☐	☐	☐	☐
Doctorado en Gerencia de Proyectos o afines	☐	☐	☐	☐	☐
Otro	☐	☐	☐	☐	☐

34. ¿El quipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en?

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
PMP	☐	☐	☐	☐	☐
CAPM	☐	☐	☐	☐	☐
PgMP	☐	☐	☐	☐	☐
Otra	☐	☐	☐	☐	☐

Tiempo de ejecución en los proyectos
de interventoría

Busca establecer el aporte de la PMO en la ejecución del
proyecto de interventoría.

35. ¿En el evento de atraso en la ejecución de un proyecto de interventoría la PMO participa en la estrategia de mitigación?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

Indicadores de
seguimiento de la PMO

Busca identificar el tipo de seguimiento realizado por la PMO a los diferentes proyectos de la organización.

36. ¿La PMO cuenta con indicadores de seguimiento a la ejecución de los proyectos de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

Información General de la Metodología de
Gerencia de Proyectos

Información General de la metodología de
Gerencia de Proyectos

37. ¿En su empresa cuentan con una estándar de Gerencia de Proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

38. ¿Qué antigüedad en años tiene la empresa aplicando la metodología de gerencia de proyectos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menor a 1 año
☐ 1 a menos de 3 años
☐ 3 a menos de 5 años
☐ Mayor de 5 años
☐ No Aplica

39. ¿Cuál metodología de Gerencia de Proyectos utilizan? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Guía del PMBOK
☐ Prince2
☐ No Aplica
☐ Otro: _____

Fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización

Busca establecer las fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología en Gerencia de Proyectos en la organización.

40. ¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

41. ¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar aplicación de ANS?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

42. La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar la imposición de multas y/o cláusulas penales en los proyectos de interventoría a contratos estatales

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

43. ¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos aporta en la disminución de atrasos en los proyectos?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

44. ¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos es un factor preponderante en la empresa para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos de interventoría?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ No Aplica

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Figura 3. Instrumento Cuestionario Cerrado

Fuente. Los autores.

1.12.2.3 Instrumento tipo entrevista

El enlace de acceso al instrumento tipo entrevista es el siguiente:

<https://docs.google.com/forms/d/1mUcQZl0MhxJmMmBwBqzhQmyxQzXKGNJAo2-gbVkJ-P2Y/prefill>

7/4/2021

Entrevista

Entrevista

Impacto de la adopción de buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de ANS, multas y clausula penal.

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

Información General

Datos generales de quien diligencia el cuestionario

2. Fecha *

Ejemplo: 7 de enero del 2019

3. Empresa *

4. Nombres *

5. Correo electrónico *

0 puntos

https://docs.google.com/forms/d/1mUcQZl0MhxJmMmBwBqzhQmyxQzXKGNJAo2-gbVkJ-P2Y/edit

1/4

6. Seleccione el Rol desempeñado en la empresa

Marca solo un óvalo.

- ☐ Presidente
- ☐ Gerente General
- ☐ Gerente de la PMO
- ☐ Gerente otra área de la empresa

Oficina de Gerencia de Proyectos - PMO

La PMO

7. Describa los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en la empresa, en términos de ANS

8. Describa los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en la empresa, en términos de imposición de multas

9. Describa los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en la empresa, en términos de aplicación de cláusulas penales

10. Describa los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en la empresa, en la ejecución de los proyectos de interventoría.

Metodología de Gerencia de Proyectos

Estándar de Gerencia de Proyectos

11. Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en términos de ANS.

12. Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en términos de imposición de multas.

13. Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en términos de aplicación cláusulas penales.

14. Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en la ejecución de los proyectos de interventoría.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Figura 4. Instrumento entrevista

Fuente. Los autores.

1.13 Resultados

1.13.1 Cuestionario

El instrumento tipo cuestionario se remitió a funcionarios de las empresas seleccionadas, las cuales fueron: KBT S.A.S., Redes y Comunicaciones de Colombia LTDA - REDCOM LTDA., SERTIC S.A.S., CIS S.A.S., CTELCO S.A.S. BIC, Gestión y Auditoría Especializada S.A.S. - GAE S.A.S., BELLICORP S.A.S. y LEKTEC S.A.S. BIC.

En primer lugar, se obtuvo la aprobación por parte de los representantes y/o gerentes de las empresas seleccionadas, para participar en el proceso de investigación.

En segundo lugar, estos directivos remitieron los correos electrónicos de los empleados seleccionados para efectos de participar en el diligenciamiento del instrumento tipo cuestionario.

Posterior a esto, a los funcionarios seleccionados por los directivos de cada una de las empresas, se les remitió vía correo electrónico el instrumento tipo cuestionario, el cual fue diligenciado por estos.

Instrumento que fue construido a través de la herramienta que provee la suite de Google G-Suite o Google Workspace, identificada en español como “formularios” o en inglés como “forms”, la cual es un software de administración de encuestas.

El instrumento incluyó preguntas acerca de: Información de carácter general, el rol del funcionario que diligencia el instrumento tipo cuestionario, la implementación de Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos, información de carácter general de la PMO, gestión de la PMO, servicios brindados por la PMO, roles ejercidos por la PMO, fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización, Formación y experiencia del equipo de la PMO en la organización, tiempo de ejecución en los proyectos de interventoría, indicadores de seguimiento de la PMO, información general de la metodología de gerencia de proyectos, y fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización.

1.13.1.1 Información de las empresas y profesionales que participaron en la investigación

Tabla 5. Empresas que efectivamente participaron en el proceso de diligenciamiento del cuestionario

Empresa
LEKTEC S.A.S - BIC
KBT S.A.S.
GESTIÓN Y AUDITORÍA ESPECIALIZADA S.A.S. - GAE S.A.S.
BELLICORP S.A.S.
REDCOM LTDA.
CTELCO S.A.S.
SERTIC S.A.S.
CIS S.A.S.

Fuente. Los autores.

Tabla 6. Nombres y correos profesionales que efectivamente participaron en la investigación

No.	Nombres	Correo electrónico
1	Eduardo Chacón	info@lektec.com.co
2	Luz Stella Barrios Romero	info@kbtsas.com
3	Sonia Esperanza Tambo González	sonia.tambo@kbtsas.com
4	Yasmín Hernández Gómez	yasmin.hernandez@kbtsas.com
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	yadira.martinez@kbtsas.com
6	Julián Felipe Peñarete F.	julian.penarete@kbtsas.com
7	Camilo A. Gutiérrez F.	camilo.gutierrez@kbtsas.com
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	edgar.fuertes@kbtsas.com
9	Oswaldo Mideros	oswaldo.mideros@kbtsas.com
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	jorge.martinez@kbtsas.com
11	Héctor Montaña	hector.montana@kbtsas.com
12	Ana Paola Villagómez Ribera	analista.gestioncomercial@gae.com.co
13	Nancy Rodríguez	commercial@bellicorp.com
14	José Oswaldo Pérez	proyectos.especiales@bellicorp.com
15	Miguel Alexander León García	miguel.leon@redcom.com.co
16	Pedro Antonio López	gerencia@cetelco.com.co
17	Lubis Aparicio	comercial@serticas.com.co
18	Leída Ramírez	gerencia@cissas.com

Fuente. Los autores.

1.13.1.2 Rol funcionario que diligenció el instrumento

Los resultados del cuestionario se relacionan a continuación:

Tabla 7. Respuesta a pregunta acerca del rol desempeñado por el profesional

No.	Empresa	Nombres	Rol desempeñado en la empresa
1	LEKTEC S.A.S - BIC	Eduardo Chacón	Miembro de otra área de la empresa

No.	Empresa	Nombres	Rol desempeñado en la empresa
2	KBT S.A.S.	Luz Stella Barrios Romero	Miembro de otra área de la empresa
3	KBT S.A.S.	Sonia Esperanza Tambo González	Miembro de otra área de la empresa
4	KBT S.A.S.	Yasmín Hernández Gómez	Miembro de otra área de la empresa
5	KBT S.A.S.	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Miembro de otra área de la empresa
6	KBT S.A.S.	Julián Felipe Peñarete F.	Profesional de la PMO
7	KBT S.A.S.	Camilo A. Gutiérrez F.	Profesional de la PMO
8	KBT S.A.S.	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Miembro de otra área de la empresa
9	KBT S.A.S.	Oswaldo Mideros	Gerente de Proyecto
10	KBT S.A.S.	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Gerente de Proyecto
11	KBT S.A.S.	Héctor Montaña	Gerente de Proyecto
12	GESTIÓN Y AUDITORÍA ESPECIALIZADA S.A.S. - GAE S.A.S.	Ana Paola Villagómez Ribera	Miembro de otra área de la empresa
13	BELLICORP S.A.S.	Nancy Rodríguez	Miembro de otra área de la empresa
14	BELLICORP S.A.S.	José Oswaldo Pérez	Gerente de Proyecto
15	REDCOM LTDA.	Miguel Alexander León García	Profesional de la PMO
16	CTELCO S.A.S.	Pedro Antonio López	Miembro de otra área de la empresa
17	SERTIC S.A.S.	Lubis Aparicio	Miembro de otra área de la empresa
18	CIS S.A.S.	Leída Ramírez	Miembro de otra área de la empresa

Fuente. Los autores.

1.13.1.3 La implementación de Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos.

Tabla 8. Resultados a pregunta sobre implementación buenas prácticas

No.	Nombres	¿Su empresa tiene implementadas buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, tales como una PMO y/o metodologías de Gerencia de Proyectos?
1	Eduardo Chacón	Sí
2	Luz Stella Barrios Romero	Sí
3	Sonia Esperanza Tambo González	Sí
4	Yasmín Hernández Gómez	Sí
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Sí
6	Julián Felipe Peñarete F.	Sí
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Sí
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Sí
9	Oswaldo Mideros	Sí
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Sí
11	Héctor Montaña	Sí
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Sí

No.	Nombres	¿Su empresa tiene implementadas buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, tales como una PMO y/o metodologías de Gerencia de Proyectos?
13	Nancy Rodríguez	No
14	José Oswaldo Pérez	No
15	Miguel Alexander León García	Sí
16	Pedro Antonio López	No
17	Lubis Aparicio	Sí
18	Leída Ramírez	No

Fuente. Los autores.

1.13.1.4 Información de carácter general de la PMO.

Tabla 9. Resultados a pregunta acerca de si en la empresa cuentan con PMO

No.	Nombres	¿En su empresa cuentan con una Oficina de Gerencia de Proyectos - PMO?
1	Eduardo Chacón	Sí
2	Luz Stella Barrios Romero	Sí
3	Sonia Esperanza Tambo González	Sí
4	Yasmín Hernández Gómez	Sí
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Sí
6	Julián Felipe Peñarete F.	Sí
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Sí
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Sí
9	Oswaldo Mideros	Sí
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Sí
11	Héctor Montaña	Sí
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Sí
13	Nancy Rodríguez	No
14	José Oswaldo Pérez	No
15	Miguel Alexander León García	Sí
16	Pedro Antonio López	No Aplica
17	Lubis Aparicio	No
18	Leída Ramírez	No Aplica

Fuente. Los autores.

Tabla 10. Resultados a pregunta acerca de la antigüedad de la PMO

No.	Nombres	¿Qué antigüedad en años tiene la PMO?
1	Eduardo Chacón	Mayor de 5 años
2	Luz Stella Barrios Romero	Mayor de 5 años
3	Sonia Esperanza Tambo González	Mayor de 5 años
4	Yasmín Hernández Gómez	Mayor de 5 años
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Mayor de 5 años
6	Julián Felipe Peñarete F.	Mayor de 5 años
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Mayor de 5 años
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Mayor de 5 años
9	Oswaldo Mideros	Mayor de 5 años
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Mayor de 5 años

No.	Nombres	¿Qué antigüedad en años tiene la PMO?
11	Héctor Montaña	Mayor de 5 años
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Menor a 1 año
13	Nancy Rodríguez	Menor a 1 año
14	José Oswaldo Pérez	Menor a 1 año
15	Miguel Alexander León García	Mayor de 5 años
16	Pedro Antonio López	No Aplica
17	Lubis Aparicio	No Aplica
18	Leída Ramírez	No Aplica

Fuente. Los autores.

Tabla 11. Resultados a pregunta de si la PMO está implementada en su totalidad

No.	Nombres	¿la PMO está implementada en su totalidad?
1	Eduardo Chacón	Sí
2	Luz Stella Barrios Romero	Sí
3	Sonia Esperanza Tambo González	Sí
4	Yasmín Hernández Gómez	Sí
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Sí
6	Julián Felipe Peñarete F.	Sí
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Sí
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Sí
9	Oswaldo Mideros	Sí
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Sí
11	Héctor Montaña	Sí
12	Ana Paola Villagómez Ribera	No
13	Nancy Rodríguez	No
14	José Oswaldo Pérez	No
15	Miguel Alexander León García	Sí
16	Pedro Antonio López	No Aplica
17	Lubis Aparicio	No Aplica
18	Leída Ramírez	No Aplica

Fuente. Los autores.

1.13.1.5 Gestión de la PMO

Tabla 12. Respuestas a pregunta acerca de la gestión de la PMO

No.	Nombres	¿La PMO es el área encargada de definir como se deben gerenciar los proyectos de interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, plantillas, acceso a información y retroalimentación?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo

No.	Nombres	¿La PMO es el área encargada de definir como se deben gerenciar los proyectos de interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, plantillas, acceso a información y retroalimentación?
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 13. Respuestas a preguntas acerca de otras gestiones de la PMO

No.	Nombres	La PMO además de definir como se deben gerenciar los proyectos de interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, y retroalimentación, ¿es el área que se encarga de implementar mecanismos de control tendientes a garantizar el cumplimiento de todo lo reglado por esta?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 14. Respuestas a preguntas acerca del rol de la PMO en proyectos

No.	Nombres	¿La PMO es el área encargada de la dirección de los proyectos, apoya a los Gerentes de Proyecto, y es el área a la que deben reportar los Gerentes de Proyectos?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

No.	Nombres	¿La PMO es el área encargada de la dirección de los proyectos, apoya a los Gerentes de Proyecto, y es el área a la que deben reportar los Gerentes de Proyectos?
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	En desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

1.13.1.6 Servicios brindados por la PMO

Tabla 15. Respuestas a pregunta de si la PMO desarrolla e implementa metodologías de Gerencia de Proyectos

No.	Nombres	¿La PMO es el área que desarrolla e implementa la metodología estándar de dirección de proyectos?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	En desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 16. Respuestas a pregunta de si la PMO implementa y opera sistemas de información

No.	Nombres	¿La PMO es el área que implementa y opera el o los sistemas de información a seguir y a utilizar en los proyectos de interventoría?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 17. Respuestas a pregunta de si la PMO realiza monitoreo y control

No.	Nombres	¿La PMO realiza monitoreo y control al desempeño de los contratos o proyectos de interventoría?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	En desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	En desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 18. Respuestas a pregunta de si la PMO distribuye y comparte recursos

No.	Nombres	¿La PMO distribuye y comparte recursos entre proyectos?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 19. Respuestas a pregunta acerca de si la PMO provee mentoring a los Gerentes de Proyecto

No.	Nombres	¿La PMO provee mentoring a los directores de proyectos de interventoría?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 20. Respuestas a pregunta si la PMO define reglas a los Gerentes de Proyecto

No.	Nombres	¿La PMO es el área encargada en la organización de definir las reglas para reclutar, seleccionar, evaluar y decidir sobre cada uno de los directores de proyectos?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	En desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 21. Respuestas a pregunta si la PMO realiza esquemas de reentrenamiento

No.	Nombres	¿La PMO es el área encargada de desarrollar competencias, definir y aplicar esquemas de reentrenamiento?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	En desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 22. Respuestas a pregunta si la PMO realiza auditorías y revisiones a los proyectos de interventoría

No.	Nombres	¿La PMO es el área encargada de realizar auditorías y revisiones durante y posterior a la ejecución de los proyectos de interventoría?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	En desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 23. Respuestas a pregunta de si la PMO promueva la gestión de proyectos dentro de la organización

No.	Nombres	¿La PMO promueve la gestión de proyectos dentro de la organización?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	En desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 24. Respuestas a pregunta de si la PMO participa en la planeación estratégica en la organización

No.	Nombres	¿La PMO participa en la planificación estratégica de la organización?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	En desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

1.13.1.7 Roles ejercidos por la PMO

Tabla 25. Respuestas a preguntas sobre los roles que cumplen integrantes de la PMO

No.	Nombres	¿Cuáles de los siguientes roles cumplen los integrantes de la PMO en su empresa? PMO Manager, PMO Controller, Especialista, Capacitador, Gestor de Recursos y/o director de proyecto/portafolio/programa
1	Eduardo Chacón	De acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	De acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	De acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

1.13.1.8 Fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización

Tabla 26. Respuestas a pregunta sobre aporte de la PMO a los objetivos estratégicos de la empresa

No.	Nombres	¿La PMO aporta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa?
1	Eduardo Chacón	De acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	De acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	De acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	De acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 27. Respuestas a pregunta de si la PMO ha evitado siniestros de proyectos

No.	Nombres	¿La implementación de la PMO ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?
1	Eduardo Chacón	De acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	De acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	De acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	De acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	En desacuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 28. Respuestas a pregunta de si la PMO evita aplicación de ANS en los contratos de interventoría

No.	Nombres	¿La PMO contribuye a que a la organización no le sean aplicados ANS durante la ejecución de un contrato de interventoría?
1	Eduardo Chacón	De acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	En desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	En desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	En desacuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 29. Respuestas a pregunta de si la PMO evita imposición de multas y/o cláusula penal en los contratos de interventoría

No.	Nombres	¿La PMO contribuye a que a la organización no le sean aplicadas multas y/o cláusula penal durante la ejecución de un contrato de interventoría?
1	Eduardo Chacón	De acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	De acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	De acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	En desacuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 30. Respuestas a pregunta sobre de si la PMO garantiza el éxito en los proyectos de interventoría

No.	Nombres	¿La PMO es un factor preponderante en la empresa para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos de interventoría?
1	Eduardo Chacón	Sí
2	Luz Stella Barrios Romero	Sí
3	Sonia Esperanza Tambo González	Sí
4	Yasmín Hernández Gómez	Sí
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Sí
6	Julián Felipe Peñarete F.	Sí
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Sí
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Sí
9	Oswaldo Mideros	Sí
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Sí
11	Héctor Montaña	Sí
12	Ana Paola Villagómez Ribera	No
13	Nancy Rodríguez	No
14	José Oswaldo Pérez	No
15	Miguel Alexander León García	No
16	Pedro Antonio López	No
17	Lubis Aparicio	No
18	Leída Ramírez	No

Fuente. Los autores.

Tabla 31. Respuestas a pregunta sobre si los directivos apoyan la PMO

No.	Nombres	¿La PMO en su organización cuenta con apoyo a nivel directivo?
1	Eduardo Chacón	De acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	De acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	De acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	De acuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 32. Respuestas a pregunta sobre si la PMO aporta en la organización más allá de reportar el estado de los proyectos

No.	Nombres	¿La PMO en su organización contribuye más allá de reportar el estado de los proyectos?
1	Eduardo Chacón	De acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	De acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	De acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	De acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

1.13.1.9 Formación y experiencia del equipo de la PMO en la organización

Tabla 33. Respuestas a pregunta sobre si la PMO cuenta con equipo calificado

No.	Nombres	¿La PMO en su organización cuenta con un equipo calificado en términos de experiencia y educación?
1	Eduardo Chacón	Muy de acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Muy de acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	Muy de acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Muy de acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	De acuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	De acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 34. Respuestas a pregunta sobre el nivel académico del equipo de la PMO

No.	Nombres	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con estudios en: especialización, maestría y/o doctorado en Gerencia de Proyectos o afines
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Muy de acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Muy de acuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 35. Respuestas a pregunta sobre certificaciones con que cuenta el equipo de la PMO

No.	Nombres	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? [PMP]	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? [CAPM]	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? [PgMP]	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? [Otra]
1	Eduardo Chacón	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

No.	Nombres	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? [PMP]	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? [CAPM]	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? [PgMP]	¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? [Otra]
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

1.13.1.10 *Tiempo de ejecución en los proyectos de interventoría*

Tabla 36. Respuestas a pregunta sobre participación de la PMO frente a atrasos en los proyectos

No.	Nombres	¿En el evento de atraso en la ejecución de un proyecto de interventoría la PMO participa en la estrategia de mitigación?
1	Eduardo Chacón	De acuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Muy de acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	De acuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	De acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	De acuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

1.13.1.11 Indicadores de seguimiento de la PMO

Tabla 37. Respuestas a pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento de los proyectos

No.	Nombres	¿La PMO cuenta con indicadores de seguimiento a la ejecución de los proyectos de interventoría?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Muy de acuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	De acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	Muy de acuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

1.13.1.12 Información general de la Metodología de gerencia de proyectos

Tabla 38. Respuestas a pregunta sobre si la organización cuenta con un estándar de Gerencia de Proyectos

No.	Nombres	¿En su empresa cuentan con una estándar de Gerencia de Proyectos?
1	Eduardo Chacón	Sí
2	Luz Stella Barrios Romero	Sí
3	Sonia Esperanza Tambo González	Sí
4	Yasmín Hernández Gómez	Sí
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Sí
6	Julián Felipe Peñarete F.	Sí
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Sí
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Sí
9	Oswaldo Mideros	Sí
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Sí
11	Héctor Montaña	Sí
12	Ana Paola Villagómez Ribera	No
13	Nancy Rodríguez	No
14	José Oswaldo Pérez	No
15	Miguel Alexander León García	Sí
16	Pedro Antonio López	No
17	Lubis Aparicio	Sí
18	Leída Ramírez	No

Fuente. Los autores.

Tabla 39. Respuestas a pregunta acerca del tiempo que la organización tiene aplicando una metodología en gerencia de proyectos

No.	Nombres	¿Qué antigüedad en años tiene la empresa aplicando la metodología de gerencia de proyectos?
1	Eduardo Chacón	Mayor de 5 años
2	Luz Stella Barrios Romero	Mayor de 5 años
3	Sonia Esperanza Tambo González	Mayor de 5 años
4	Yasmín Hernández Gómez	Mayor de 5 años
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Mayor de 5 años
6	Julián Felipe Peñarete F.	Mayor de 5 años
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Mayor de 5 años
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Mayor de 5 años
9	Oswaldo Mideros	Mayor de 5 años
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Mayor de 5 años
11	Héctor Montaña	Mayor de 5 años
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Menor a 1 año
13	Nancy Rodríguez	Menor a 1 año
14	José Oswaldo Pérez	Menor a 1 año
15	Miguel Alexander León García	Mayor de 5 años
16	Pedro Antonio López	No Aplica
17	Lubis Aparicio	Mayor de 5 años
18	Leída Ramírez	No Aplica

Fuente. Los autores.

Tabla 40. Respuestas a pregunta sobre la metodología aplicada por la organización

No.	Nombres	¿Cuál metodología de Gerencia de Proyectos utilizan?
1	Eduardo Chacón	Guía del PMBOK
2	Luz Stella Barrios Romero	Guía del PMBOK
3	Sonia Esperanza Tambo González	Guía del PMBOK
4	Yasmín Hernández Gómez	Guía del PMBOK
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Guía del PMBOK
6	Julián Felipe Peñarete F.	Guía del PMBOK
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Guía del PMBOK
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Guía del PMBOK
9	Oswaldo Mideros	Guía del PMBOK
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Guía del PMBOK
11	Héctor Montaña	Guía del PMBOK
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Metodología propia
13	Nancy Rodríguez	Metodología propia
14	José Oswaldo Pérez	Metodología propia diseñada en casa
15	Miguel Alexander León García	Guía del PMBOK
16	Pedro Antonio López	No Aplica
17	Lubis Aparicio	Guía del PMBOK
18	Leída Ramírez	No Aplica

Fuente. Los autores.

1.13.1.13 Fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización

Tabla 41. Respuestas a pregunta sobre si aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos disminuye el siniestro de los proyectos

No.	Nombres	¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	De acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	En desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	En desacuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	En desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 42. Respuestas a pregunta sobre la aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos evita imposición de ANS

No.	Nombres	¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar aplicación de ANS?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martínez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	De acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	En desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	En desacuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	En desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 43. Respuesta a pregunta sobre si la aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos evita imposición de multas y/o cláusula penal

No.	Nombres	La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar la imposición de multas y/o cláusulas penales en los proyectos de interventoría a contratos estatales
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	De acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	En desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	En desacuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	En desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 44. Respuesta a pregunta sobre si la aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos evita atrasos en los proyectos

No.	Nombres	¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos aporta en la disminución de atrasos en los proyectos?
1	Eduardo Chacón	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Luz Stella Barrios Romero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Sonia Esperanza Tambo González	De acuerdo
4	Yasmín Hernández Gómez	Muy de acuerdo
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Julián Felipe Peñarete F.	De acuerdo
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Muy de acuerdo
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Muy de acuerdo
9	Oswaldo Mideros	Muy de acuerdo
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Muy de acuerdo
11	Héctor Montaña	Muy de acuerdo
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	Nancy Rodríguez	En desacuerdo
14	José Oswaldo Pérez	En desacuerdo
15	Miguel Alexander León García	En desacuerdo
16	Pedro Antonio López	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Lubis Aparicio	En desacuerdo
18	Leída Ramírez	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Fuente. Los autores.

Tabla 45. Respuesta a pregunta sobre si la aplicación de una Metodología de Gerencia de Proyectos es fundamental en la ejecución de proyectos

No.	Nombres	¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos es un factor preponderante en la empresa para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos de interventoría?
1	Eduardo Chacón	Sí
2	Luz Stella Barrios Romero	Sí
3	Sonia Esperanza Tambo González	Sí
4	Yasmín Hernández Gómez	Sí
5	Andrea Yadira Martinez Guerrero	Sí
6	Julián Felipe Peñarete F.	Sí
7	Camilo A. Gutiérrez F.	Sí
8	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Sí
9	Oswaldo Mideros	Sí
10	Jorge Iván Martinez Jaramillo	Sí
11	Héctor Montaña	Sí
12	Ana Paola Villagómez Ribera	Sí
13	Nancy Rodríguez	No
14	José Oswaldo Pérez	No
15	Miguel Alexander León García	No
16	Pedro Antonio López	No Aplica
17	Lubis Aparicio	No
18	Leída Ramírez	No

Fuente. Los autores.

1.13.2 Entrevista

El instrumento tipo entrevista se remitió a directivos de las empresas seleccionadas, las cuales fueron: KBT S.A.S., Redes y Comunicaciones de Colombia LTDA - REDCOM LTDA., SERTIC S.A.S., CIS S.A.S., CTELCO S.A.S. BIC, Gestión y Auditoría Especializada S.A.S. - GAE S.A.S., BELLICORP S.A.S. y LEKTEC S.A.S. BIC.

En primer lugar, se obtuvo la aprobación por parte de los representantes y/o gerentes de las empresas seleccionadas, para participar en el proceso de investigación.

En segundo lugar, estos directivos remitieron sus correos electrónicos para efectos de participar en el diligenciamiento del instrumento tipo entrevista.

Posterior a esto, a los directivos de cada una de las empresas, se les remitió vía correo electrónico el instrumento tipo entrevista, el cual fue diligenciado por estos.

Instrumento que fue construido a través de la herramienta que provee la suite de Google G-Suite o Google Workspace, identificada en español como “formularios” o en inglés como “forms”, la cual es un software de administración de encuestas.

El instrumento incluyó preguntas acerca de: Información de carácter general, el rol del funcionario que diligencia el instrumento tipo cuestionario, Oficina de Gerencia de Proyectos – PMO, y metodología de Gerencia de Proyectos.

1.13.2.1 Información de carácter general

Tabla 46. Empresas que efectivamente participaron en el proceso de diligenciamiento de la entrevista

Empresas
LEKTEC S.A.S - BIC
KBT S.A.S.
GESTIÓN Y AUDITORÍA ESPECIALIZADA S.A.S. - GAE S.A.S.
BELLICORP S.A.S.
REDCOM LTDA.

Fuente. Los autores.

Tabla 47. Nombres y correos profesionales que efectivamente participaron en la investigación

No.	Nombres	Correo electrónico
1	Yasmín Hernández Gómez	yasmin.hernandez@kbtsas.com
2	Edgar Augusto Fuertes Puerto	edgar.fuertes@kbtsas.com
3	Sonia Esperanza Tambo González	sonia.tambo@kbtsas.com
4	Jorge Iván Martínez Jaramillo	jorge.martinez@kbtsas.com
5	Nancy Rodríguez	nrodriguez@gae.com.co
6	Nancy Rodríguez	Nancy.rodriguez@bellicorp.com
7	Miguel Alexander León García	miguel.leon@redcom.com.co

Fuente. Los autores.

1.13.2.2 Rol de los directivos que diligenciaron el instrumento tipo entrevista.

Los resultados del cuestionario se relacionan a continuación:

Tabla 48. Rol desempeñado en la empresa por los directivos

No.	Empresa	Nombres	Rol desempeñado en la empresa
1	KBT S.A.S.	Yasmín Hernández Gómez	Gerente General
2	KBT S.A.S.	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Presidente
3	LEKTEC S.A.S - BIC	Sonia Esperanza Tambo González	Gerente otra área de la empresa
4	KBT S.A.S.	Jorge Iván Martínez Jaramillo	Gerente de la PMO
5	GESTIÓN Y AUDITORÍA ESPECIALIZADA S.A.S.	Nancy Rodríguez	Gerente General
6	BELLICORP S.A.S.	Nancy Rodríguez	Gerente General
7	REDCOM LTDA	Miguel Alexander León García	Gerente de la PMO

Fuente. Los autores.

1.13.2.3 Oficina de Gerencia de Proyectos - PMO.

Tabla 49. Respuestas a las preguntas sobre resultados obtenidos en términos de ANS después de implementar la PMO

No.	Nombres	Describa los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en la empresa, en términos de aplicación de ANS, multas e imposición de cláusula penal
1	Yasmín Hernández Gómez	El resultado ha sido positivo, toda vez que desde que la empresa implementó su PMO, no ha sido objeto de aplicación de ANS, multas y cláusula penal en ningún contrato de Interventoría. Situación que si se presentaba previo a la implementación de la PMO.
2	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Desde la implementación de la PMO en KBT S.A.S., esta no ha visto disminuida su utilidad con ocasión de la imposición de ANS, multas y/o cláusula penal en ninguno de los contratos de interventoría y/o de otra naturaleza que ha ejecutado o está ejecutando. Antes de la implementación de la PMO era normal que los contratos de interventoría se vieran afectados en su ecuación económica producto de la aplicación de ANS, multas y/o cláusula penal.
3	Sonia Esperanza Tambo González	No cuento con información de los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO.
4	Jorge Iván Martínez Jaramillo	La implementación de la PMO ha permitido incluir en los tableros de control a los ANS, y así mismo lograr que estos puedan cumplirse a cabalidad.
5	Nancy Rodríguez	Está parcialmente implementada la PMO, por lo tanto, aún no se puede hablar de impacto.
6	Nancy Rodríguez	No se cuenta con PMO en la organización.
7	Miguel Alexander León García	La PMO, no contribuye en la aplicación de ANS, multas y/o cláusula penal toda vez que, estos dependen de múltiples factores.

Fuente. Los autores.

Tabla 50. Respuestas a la pregunta sobre resultados obtenidos producto de la implementación de la PMO

No.	Nombres	Describa los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en la empresa, en la ejecución de los proyectos de interventoría.
1	Yasmín Hernández Gómez	Los resultados han sido satisfactorios, toda vez que los contratos desarrollados no han sido objeto de incumplimiento en sus obligaciones.
2	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en KBT S.A.S. han sido satisfactorios, toda vez que, los contratos de interventoría que ha ejecutado o está ejecutando no han sido objeto de siniestro alguno, han finalizado dentro de los tiempos previamente establecidos y ninguno ha dejado pérdidas económicas.
3	Sonia Esperanza Tambo González	Desde el desempeño en el Rol como Gerente Comercial, no cuento con información de los resultados obtenidos en la implementación de la PMO, en la ejecución de los proyectos de Interventoría.
4	Jorge Iván Martínez Jaramillo	La implementación de la PMO logró incluir las matrices de control y autocontrol para el seguimiento a las obligaciones de los proyectos de interventoría, y con ello lograr un mejor desempeño
5	Nancy Rodríguez	Aún no se puede hablar de resultados obtenidos
6	Nancy Rodríguez	No se cuenta con PMO en la organización
7	Miguel Alexander León García	Los resultados han sido satisfactorios

Fuente. Los autores.

1.13.2.4 Metodología de Gerencia de Proyectos

Tabla 51. Respuestas a las preguntas sobre resultados obtenidos en términos de ANS después de la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos

No.	Nombres	Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en términos de ANS, multas e imposición de cláusula penal
1	Yasmín Hernández Gómez	El resultado ha sido positivo, toda vez que desde que la empresa implementó el Plan General de Gerencia de Proyectos., no ha sido objeto de aplicación de ANS, multas y/o cláusula penal en ningún contrato de Interventoría.
2	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Desde la adopción de la metodología de Gerencia de Proyectos que construyó KBT S.A.S. a partir de la guía del PMBOOK, la cual identifica como "Plan General de Gerencia de Proyectos", esta no ha visto disminuida su utilidad con ocasión de la imposición de ANS, multas y/o cláusula penal en ninguno de los contratos de interventoría y/o de otra naturaleza que ha ejecutado o está ejecutando.
3	Sonia Esperanza Tambo González	No cuento con información de los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa.

No.	Nombres	Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en términos de ANS, multas e imposición de cláusula penal
4	Jorge Iván Martínez Jaramillo	La adopción de la Metodología de Gerencia de proyectos, al controlar el cumplimiento de las obligaciones.
5	Nancy Rodríguez	Está parcialmente implementada la PMO, por lo tanto, aún no se puede hablar de resultados.
6	Nancy Rodríguez	No se cuenta con PMO en la organización
7	Miguel Alexander León García	La metodología de gerencia de proyectos no contribuye en la aplicación de ANS, multas, cláusula penal toda vez que, los ANS, multas y cláusula penal dependen de múltiples factores. A pesar de contar con una metodología, hemos sido objeto de imposición de ANS, multas y cláusula penal en algunos contratos

Fuente. Los autores.

Tabla 52. Respuestas a la pregunta sobre resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la ejecución de proyectos de interventoría

No.	Nombres	Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en la ejecución de los proyectos de interventoría.
1	Yasmín Hernández Gómez	Los resultados han sido satisfactorios, toda vez que los contratos desarrollados no han sido objeto de incumplimiento en sus obligaciones, desde la adopción del Plan General de Gerencia de Proyectos.
2	Edgar Augusto Fuertes Puerto	Los resultados obtenidos con ocasión de la adopción de la metodología de Gerencia de Proyectos que construyó KBT S.A.S. a partir de la guía del PMBOOK, la cual identifica como "Plan General de Gerencia de Proyectos" han sido satisfactorios, toda vez que, los contratos de interventoría que ha ejecutado o está ejecutando no han sido objeto de siniestro alguno, han finalizado dentro de los tiempos previamente establecidos y ninguno ha dejado pérdidas económicas.
3	Sonia Esperanza Tambo González	Desde el desempeño en el Rol como Gerente Comercial, no cuento con información de los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de proyectos en la empresa, en la ejecución de los proyectos de Interventoría.
4	Jorge Iván Martínez Jaramillo	La adopción de la Metodología de Gerencia de proyectos, al controlar el cumplimiento de las obligaciones, tanto de los contratos objeto de interventoría como los contratos de KBT, ha logrado que estos terminen a cabalidad.
5	Nancy Rodríguez	Aún no se puede hablar de resultados obtenidos
6	Nancy Rodríguez	No se cuenta con PMO en la organización
7	Miguel Alexander León García	Resultados satisfactorios

Fuente. Los autores.

1.14 Análisis de resultados

1.14.1 Cuestionario

1.14.1.1 Información de carácter general

La totalidad de las ocho empresas seleccionadas para participar en esta investigación, colaboraron en la investigación, y dieciocho profesionales participaron en el diligenciamiento del instrumento tipo cuestionario.

1.14.1.2 Resultados sobre el Rol del funcionario que diligenció el instrumento

Los resultados del cuestionario se relacionan a continuación:

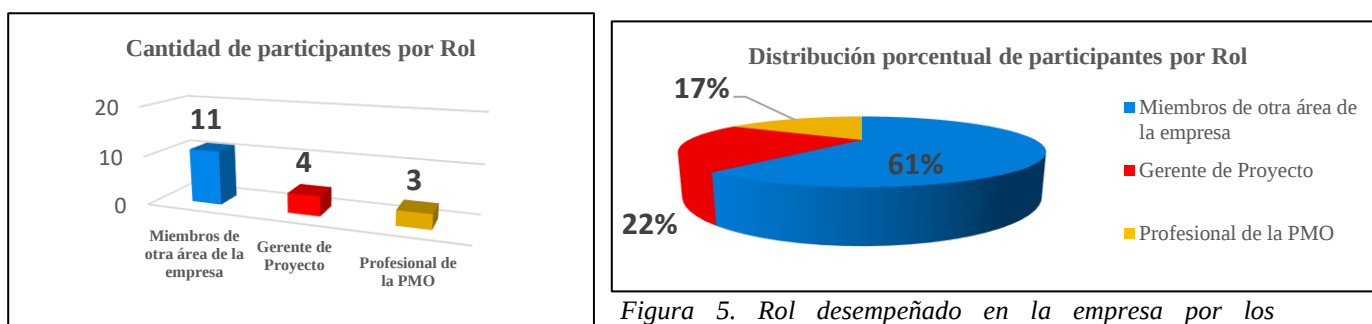


Figura 5. Rol desempeñado en la empresa por los funcionarios

Fuente. Los autores.

De los dieciocho profesionales que participaron en el diligenciamiento del instrumento tipo cuestionario, once son profesionales que laboran en áreas distintas al área o las áreas encargadas de los proyectos, es decir, estos corresponden al 61% de los profesionales que participaron en la actividad. Los otros siete restantes son profesionales que laboran en proyectos, cuatro de estos son Gerentes de Proyectos y los otros tres son profesionales de la Oficina de Gerencia de Proyectos, lo que significa que el 39% de los que participaron en el ejercicio son profesionales que pertenecen a la Oficina de Gerencia de Proyectos y/o Gerencian proyectos en sus empresas.

1.14.1.3 Resultados acerca de la implementación de Buenas Prácticas en Gerencia de Proyectos.

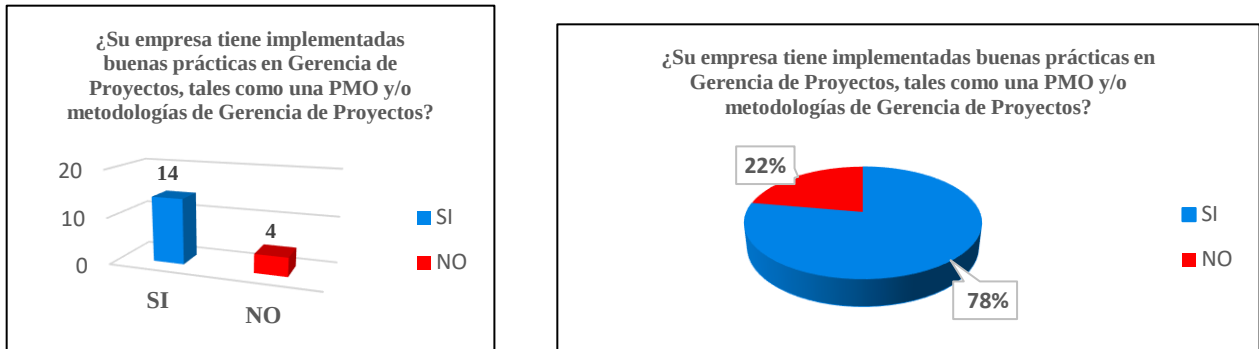


Figura 6. Respuesta sobre implementación de buenas prácticas
Fuente. Los autores.

De los dieciocho profesionales que participaron en el diligenciamiento del instrumento tipo cuestionario, catorce respondieron afirmativamente que en su empresa si tenían implementadas buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, tales como una PMO y/o metodologías de Gerencia de Proyectos, lo que significa que el 78% contestaron SI, y el restante 22% contestaron NO, es decir, cuatro profesionales.

Teniendo en cuenta que, varios de los profesionales que contestaron el cuestionario laboran en la misma empresa, se hizo la selección de uno por empresa, y se estableció que, de las ocho empresas, cinco tenían implementadas buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, tales como una PMO y/o metodología de Gerencia de Proyectos, y las restantes tres no tenían implementadas buenas prácticas, es decir, que el 62% de las empresas tienen implementadas buenas prácticas y el restante 38% no tienen implementadas buenas prácticas.

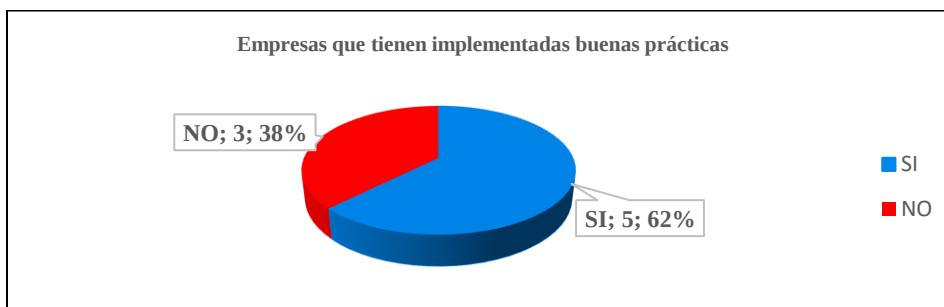


Figura 7. Empresas que tienen implementadas buenas prácticas
Fuente. Los autores.

Las empresas que si tienen implementadas buenas prácticas son: LEKTEC S.A.S. BIC, KBT S.A.S., GAE S.A.S., REDCOM LTDA., y SERTIC S.A.S., y las que no tienen implementadas buenas prácticas son: BELLICORP S.A.S., CTELCO S.A.S. y CIS S.A.S.

1.14.1.4 Resultados de carácter general sobre la PMO

De las cinco empresas que tienen implementadas buenas prácticas, una de estas no cuenta con una oficina de gerencia de proyectos – PMO.

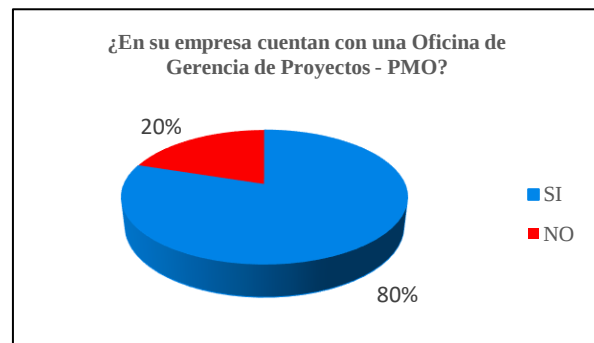
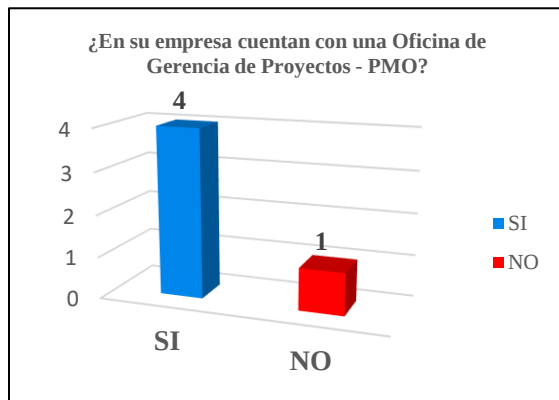


Figura 8. Empresas que cuentan con PMO

Fuente. Los autores.

De las cuatro empresas que cuentan con una PMO, en tres empresas la PMO tiene una antigüedad mayor a 5 años desde su implementación, y en la empresa restante la PMO inició su implementación hace menos de un año, y aún no está ciento por ciento implementada.

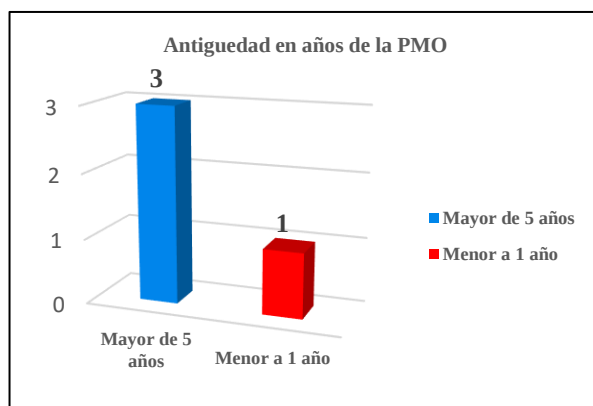
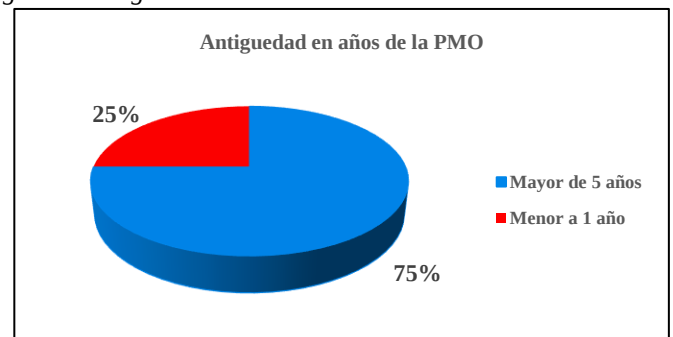


Figura 9. Antigüedad de la PMO



Fuente. Los autores.

1.14.1.5 Gestión de la PMO

Para efectos de poder hacer el cálculo de la media, mediana, moda y desviación estándar, con la información que se obtuvo producto de la respuesta a cada una de las preguntas planteadas, se estableció la siguiente puntuación:

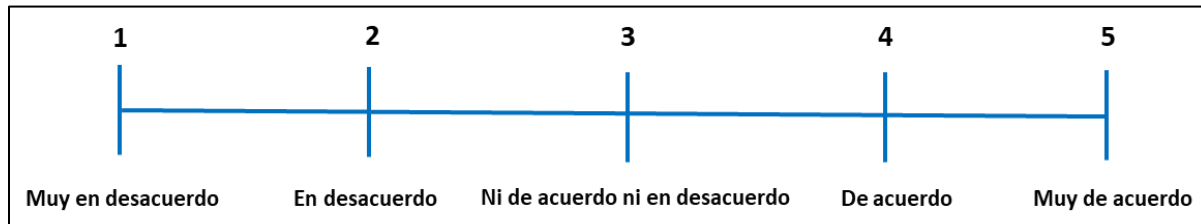


Figura 10. Puntuación

Fuente. Los autores.

PREGUNTA:

¿La PMO es el área encargada de definir como se deben gerenciar los proyectos de inventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, plantillas, acceso a información y retroalimentación?

Los siguientes son los resultados obtenidos:

Tabla 53. Respuestas a la pregunta sobre gestión de la PMO

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
en Desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
Total respuestas	18

Fuente: Los autores

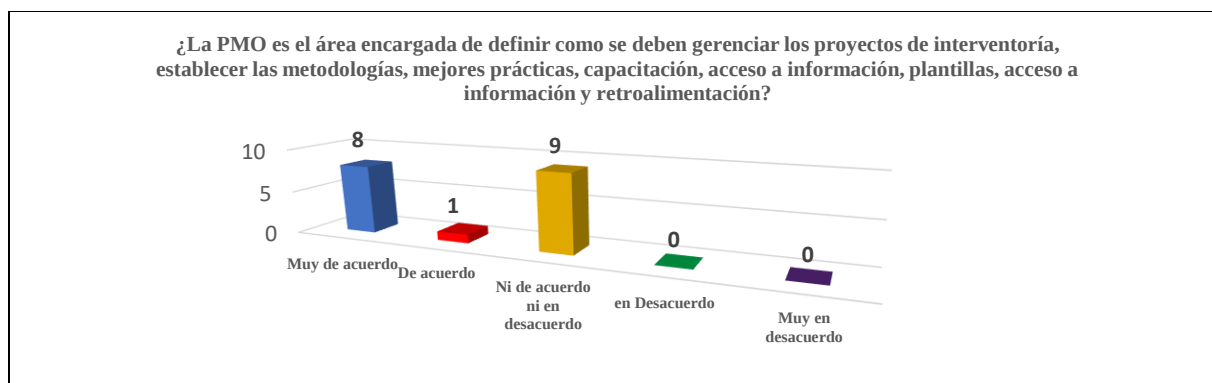


Figura 11. Resultados a pregunta acerca de la gestión de la PMO

Fuente. Los autores.

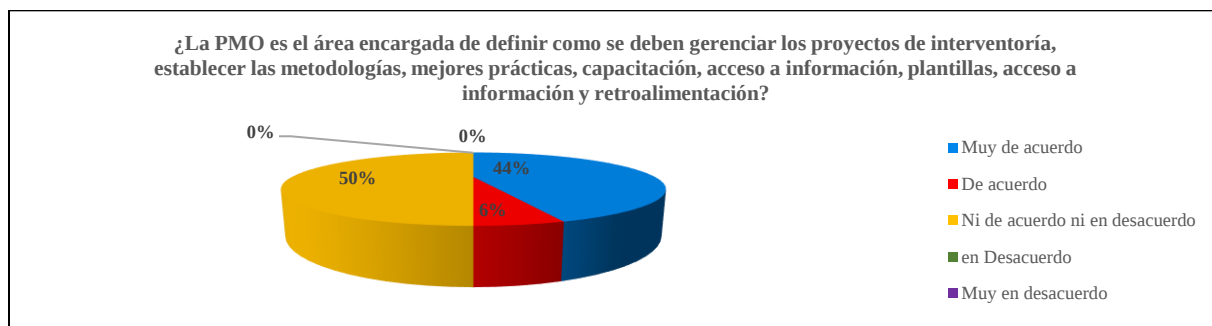


Figura 12. Resultados a pregunta acerca de la gestión de la PMO

Fuente. Los autores.

Tabla 54. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta acerca de la gestión de la PMO

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,944444444
MEDIANA	3,5
MODA	3
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,998364676
PUNTUACIÓN MÁL ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO es el área encargada de definir como se deben gerenciar los proyectos de interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, plantillas, acceso a información y retroalimentación?, el 50% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que ocho de los nueve que respondieron son profesionales que hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO, y sólo un profesional con rol de gerente de proyecto respondió que no estaba “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

PREGUNTA:

La PMO además de definir como se deben gerenciar los proyectos de interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, y retroalimentación, ¿es el área que se encarga de implementar mecanismos de control tendientes a garantizar el cumplimiento de todo lo reglado por esta?

Tabla 55. Respuestas a la pregunta sobre otras gestiones de la PMO

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
en Desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
Total respuestas	18

Fuente: Los autores

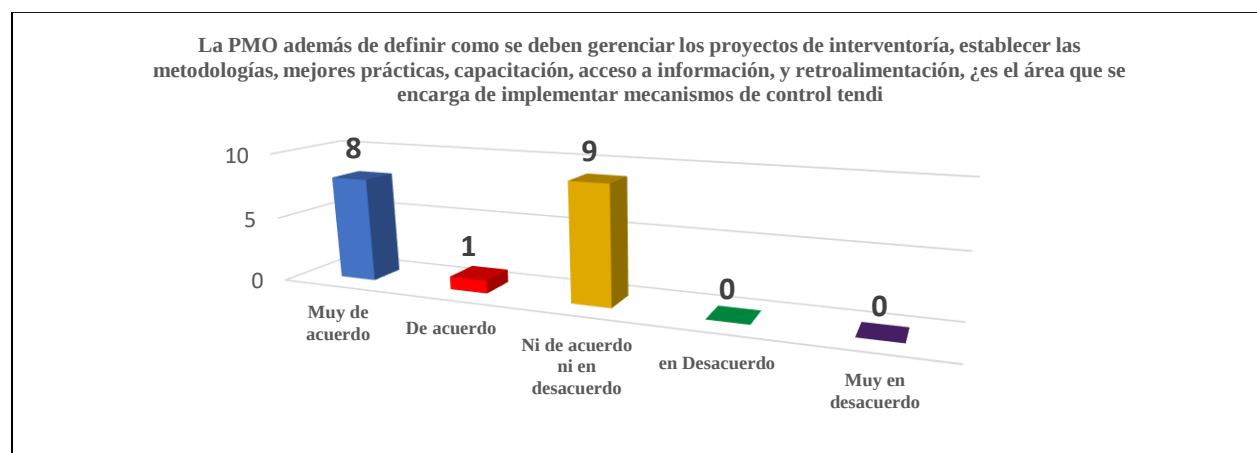


Figura 13. Resultados a pregunta acerca de otras gestiones de la PMO

Fuente. Los autores.

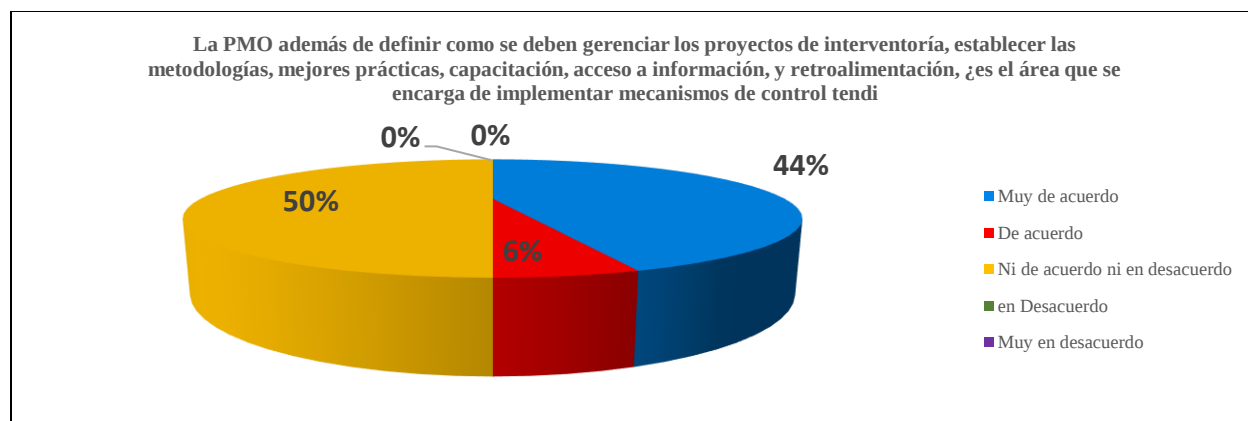


Figura 14. Resultados a pregunta acerca de otras gestiones de la PMO

Fuente. Los autores.

Tabla 56. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta acerca de otras gestiones de la PMO

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,944444444
MEDIANA	3,5
MODA	3
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,998364676
PUNTUACIÓN MÁL ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si La PMO además de definir como se deben gerenciar los proyectos de interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, capacitación, acceso a información, y retroalimentación, ¿es el área que se encarga de implementar mecanismos de control tendientes a garantizar el cumplimiento de todo lo reglado por esta?, el 50% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que ocho de los nueve que respondieron son profesionales que hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO, y sólo un profesional con rol de gerente de proyecto respondió que no estaba “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

PREGUNTA:

¿La PMO es el área encargada de la dirección de los proyectos, apoya a los Gerentes de Proyecto, y es el área a la que deben reportar los Gerentes de Proyectos?

Tabla 57. Respuestas a la pregunta sobre la PMO como máximo organismo de dirección de proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
en Desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

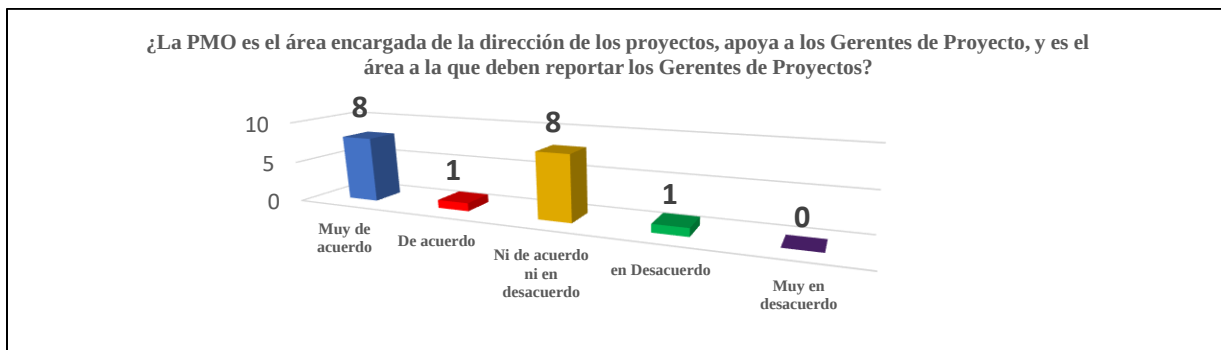


Figura 15. Resultados a la pregunta sobre la PMO como máximo organismo de dirección de proyectos

Fuente. Los autores.

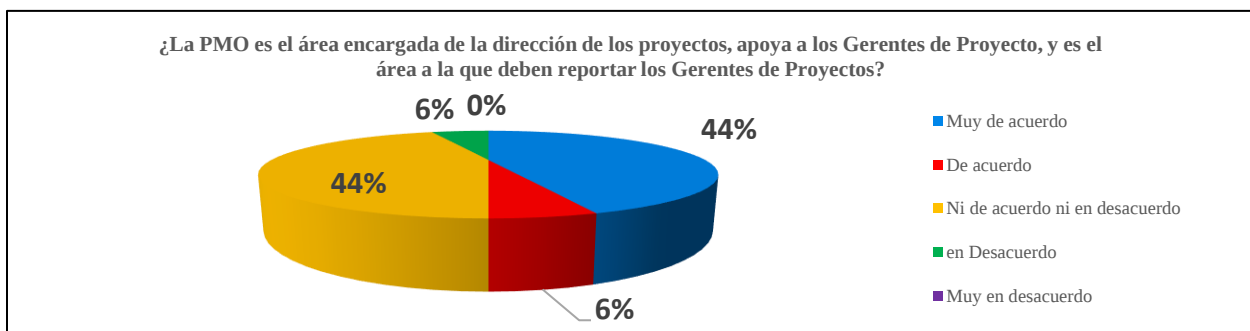


Figura 16. Resultados a la pregunta sobre la PMO como máximo organismo de dirección de proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 58. Cálculos estadísticos resultados Respuestas a la pregunta acerca de la PMO como máximo organismo de dirección de proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,888888889
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,078609611
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO es el área encargada de la dirección de los proyectos, apoya a los Gerentes de Proyecto, y es el área a la que deben reportar los Gerentes de Proyectos?, el 44% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 6% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

1.14.1.6 Servicios brindados por la PMO

PREGUNTA:

¿La PMO es el área que desarrolla e implementa la metodología estándar de dirección de proyectos?

Tabla 59. Respuestas a la pregunta sobre área que desarrolla e implementa metodología Gerencia Proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
en Desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

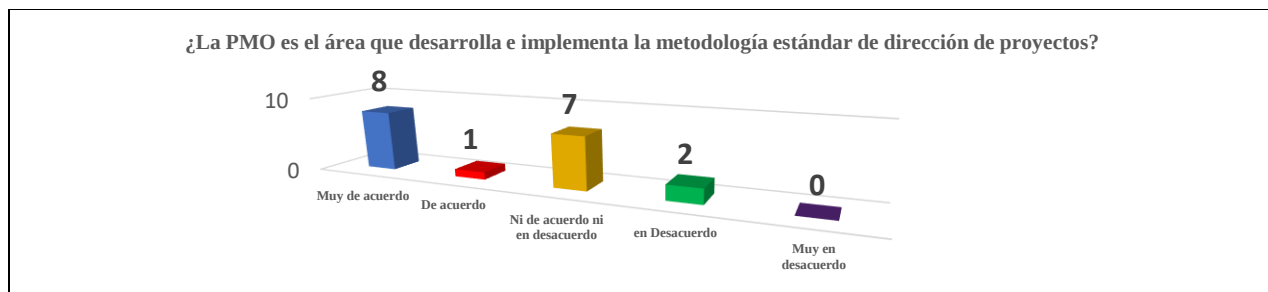


Figura 17. Resultados a la pregunta sobre área que desarrolla e implementa metodología Gerencia Proyectos

Fuente. Los autores.

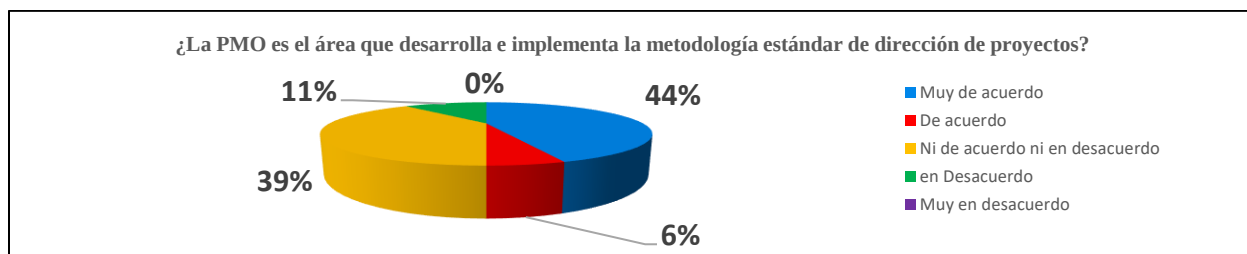


Figura 18. Resultados a la pregunta sobre área que desarrolla e implementa metodología Gerencia Proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 60. Cálculos estadísticos a resultados sobre área que desarrolla e implementa metodología Gerencia Proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,833333333
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,150447483
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO es el área que desarrolla e implementa la metodología estándar de dirección de proyectos?, el 39% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 11% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO es el área que implementa y opera el o los sistemas de información a seguir y a utilizar en los proyectos de interventoría?

Tabla 61. Respuestas a la pregunta si la PMO cuenta con sistemas de información en los proyectos de interventoría

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
en Desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

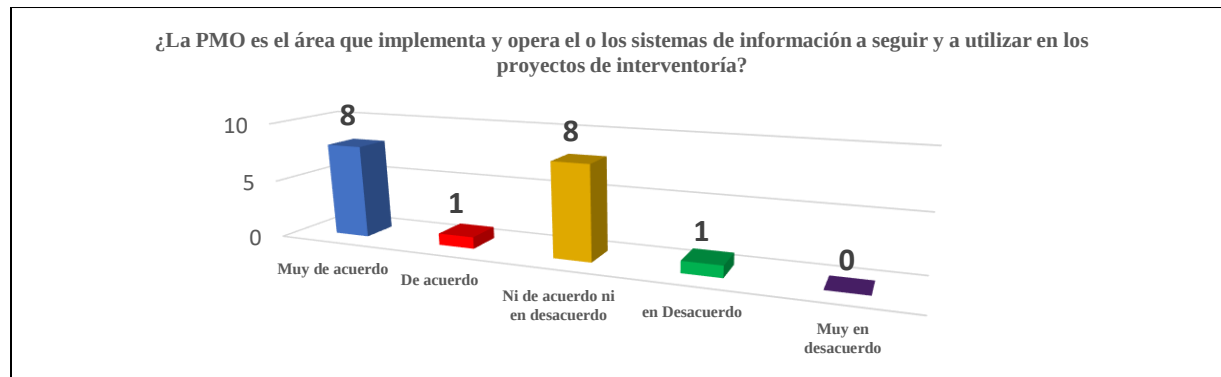


Figura 19 Resultados a la pregunta ¿la PMO cuenta con sistemas de información en los proyectos de interventoría?

Fuente. Los autores.

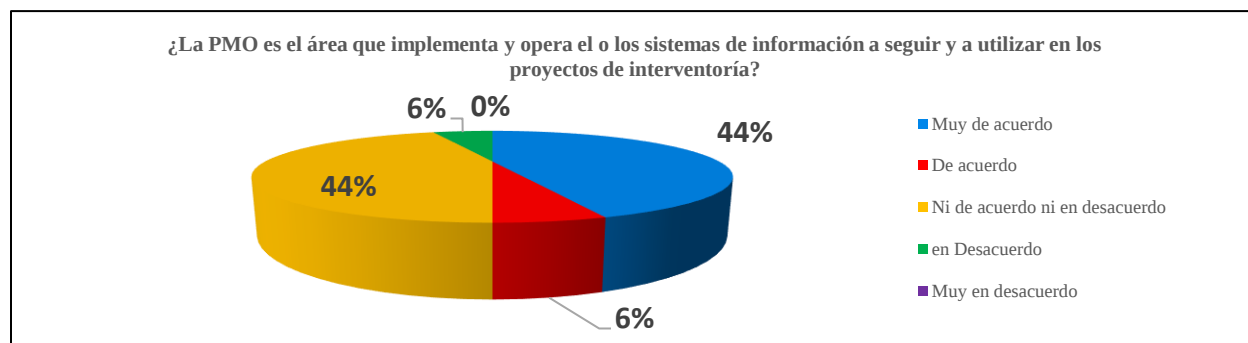


Figura 20 Resultados a la pregunta ¿la PMO cuenta con sistemas de información en los proyectos de interventoría?

Fuente. Los autores.

Tabla 62. Cálculos estadísticos a resultados pregunta ¿la PMO cuenta con sistemas de información en los proyectos de interventoría?

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,888888889
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,078609611
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO es el área que implementa y opera el o los sistemas de información a seguir y a utilizar en los proyectos de interventoría?, el 44% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 6% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO realiza monitoreo y control al desempeño de los contratos o proyectos de interventoría?

Tabla 63. Respuestas a la pregunta sobre monitoreo y control por parte de la PMO

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
en Desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

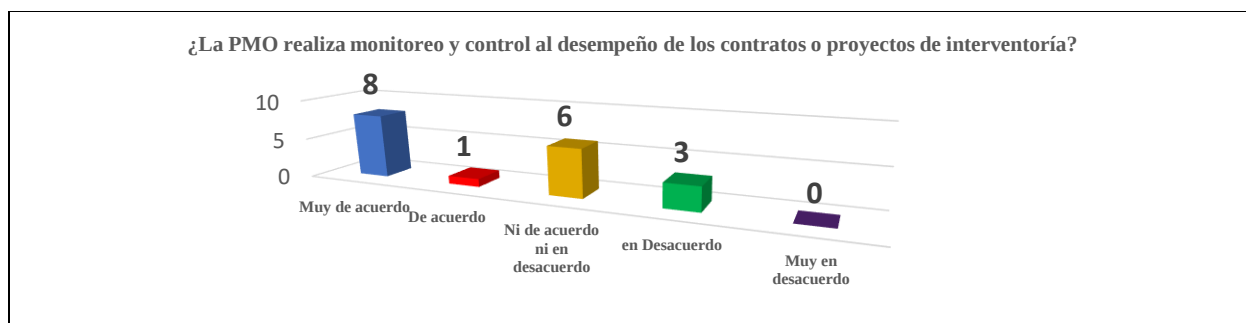


Figura 21. Resultados a la pregunta sobre monitoreo y control por parte de la PMO

Fuente. Los autores.

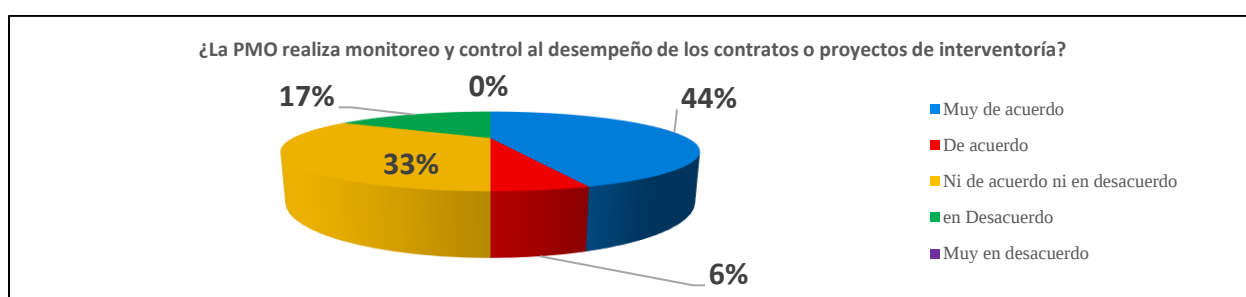


Figura 22. Resultados a la pregunta sobre monitoreo y control por parte de la PMO

Fuente. Los autores.

Tabla 64. Cálculos estadísticos sobre los resultados a la pregunta sobre monitoreo y control por parte de la PMO

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,777777778
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,215369978
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO realiza monitoreo y control al desempeño de los contratos o proyectos de interventoría?, el 33% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 17% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO distribuye y comparte recursos entre proyectos?

Tabla 65. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO distribuye y comparte recursos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
en Desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

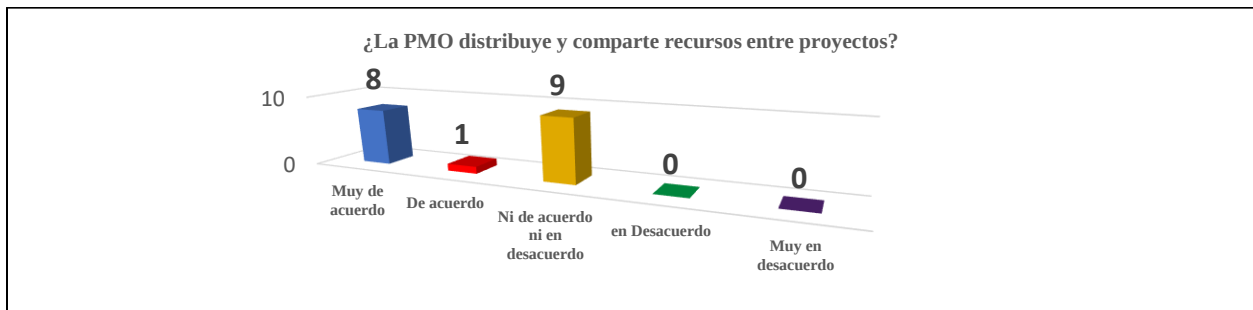


Figura 23. Resultados a la pregunta sobre si la PMO distribuye y comparte recursos

Fuente. Los autores.

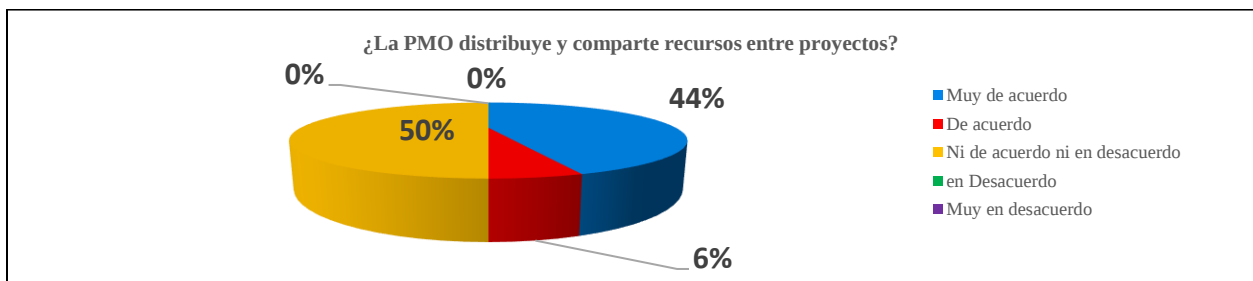


Figura 24. Resultados a la pregunta sobre si la PMO distribuye y comparte recursos

Fuente. Los autores.

Tabla 66. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta de si la PMO distribuye y comparte recursos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,944444444
MEDIANA	3,5
MODA	3
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,998364676
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO distribuye y comparte recursos entre proyectos?, el 50% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO provee mentoring a los directores de proyectos de interventoría?

Tabla 67. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO hace mentoring a los directores de proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
en Desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

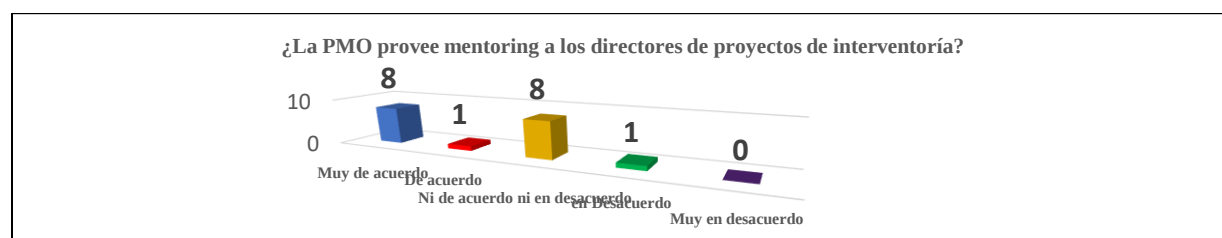


Figura 25. Resultados a pregunta sobre si la PMO hace mentoring a los directores de proyectos

Fuente. Los autores.

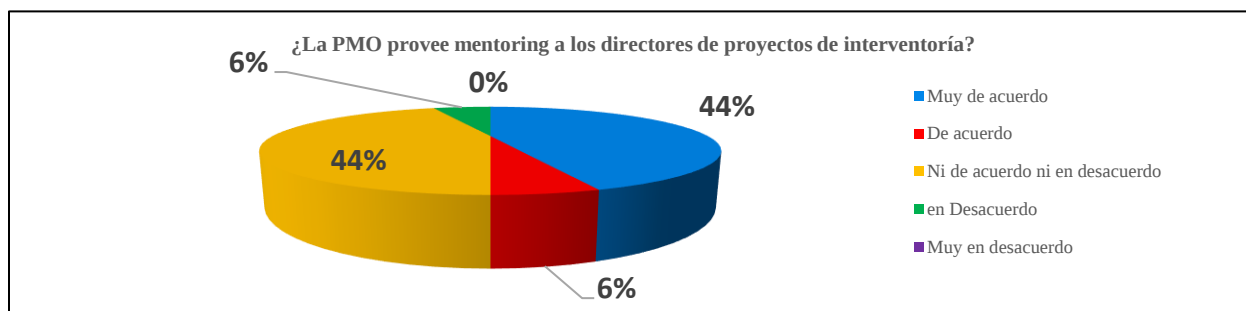


Figura 26. Resultados a pregunta sobre si la PMO hace mentoring a los directores de proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 68. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta de si la PMO hace mentoring a los directores de proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,888888889
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,078609611
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO provee mentoring a los directores de proyectos de interventoría?, el 44% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 6% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO es el área encargada en la organización de definir las reglas para reclutar, seleccionar, evaluar y decidir sobre cada uno de los directores de proyectos?

Tabla 69. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO es la encargada de los directores de proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
en Desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

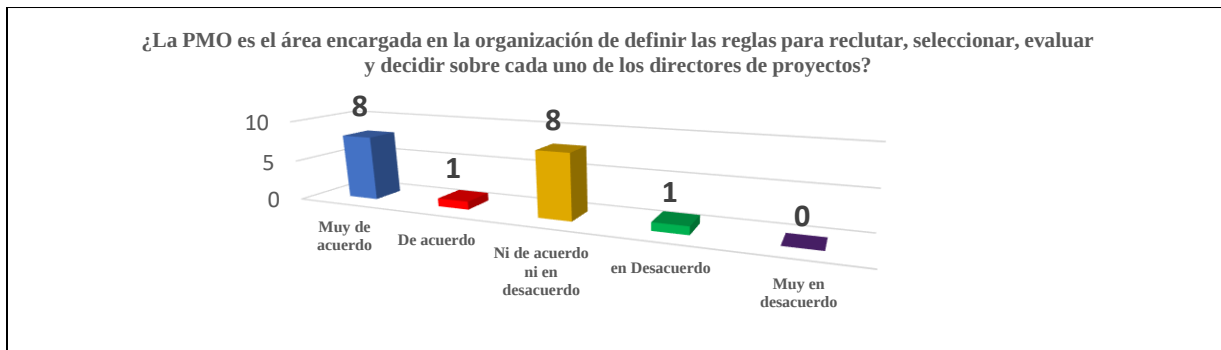


Figura 27. Resultados a pregunta sobre si la PMO es la encargada de los directores de proyectos

Fuente. Los autores.

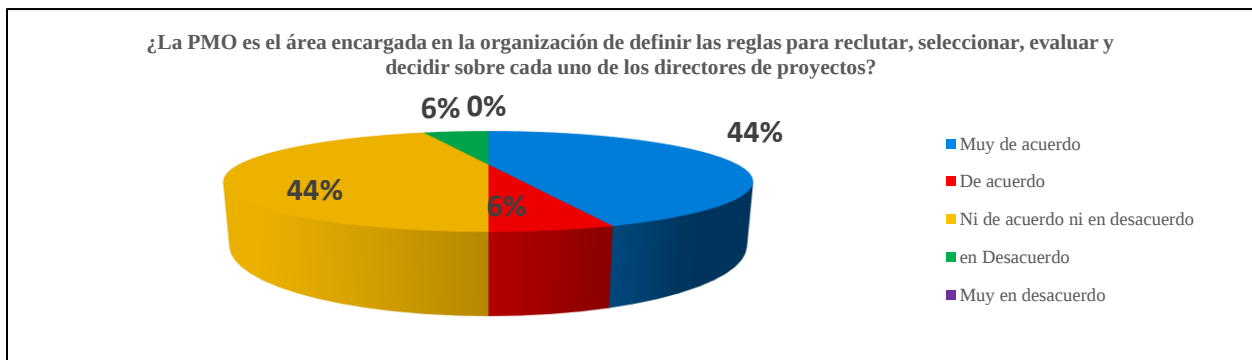


Figura 28. Resultados a pregunta sobre si la PMO es la encargada de los directores de proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 70. Cálculos estadísticos sobre resultados a pregunta de si la PMO es la encargada de los directores de proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,888888889
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,078609611
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO es el área encargada en la organización de definir las reglas para reclutar, seleccionar, evaluar y decidir sobre cada uno de los directores de proyectos?, el 44% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 6% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO es el área encargada de desarrollar competencias, definir y aplicar esquemas de reentrenamiento?

Tabla 71. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO es la encargada del entrenamiento en Gerencia de Proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
en Desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

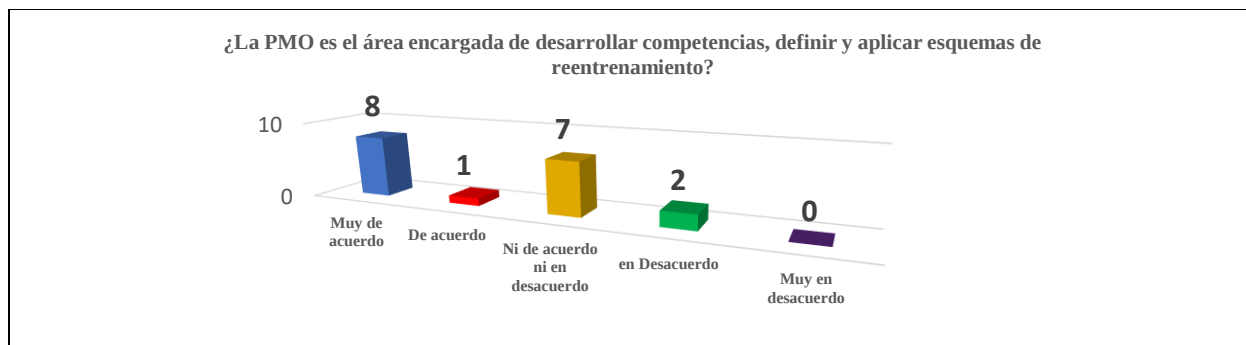


Figura 29. Resultados a la pregunta sobre si la PMO es la encargada del entrenamiento en Gerencia de Proyectos
Fuente. Los autores.

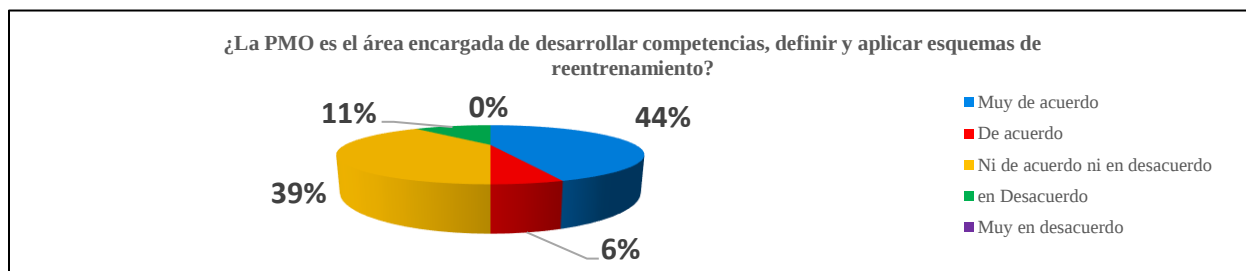


Figura 30. Resultados a la pregunta sobre si la PMO es la encargada del entrenamiento en Gerencia de Proyectos
Fuente. Los autores.

Tabla 72. Cálculos estadísticos sobre resultados a la pregunta de si la PMO es la encargada del entrenamiento en Gerencia de Proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,833333333
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,150447483
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO es el área encargada de desarrollar competencias, definir y aplicar esquemas de reentrenamiento?, el 39% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 11% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO es el área encargada de realizar auditorías y revisiones durante y posterior a la ejecución de los proyectos de interventoría?

Tabla 73. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO es la encargada de las auditorías en los proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
en Desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

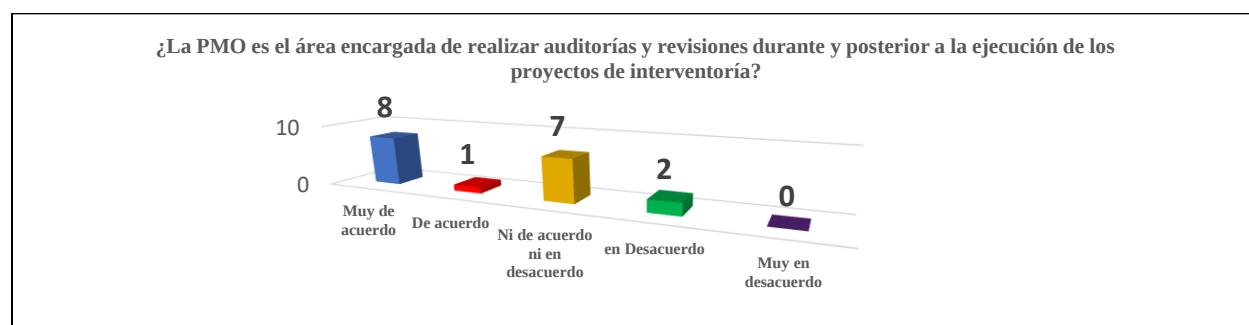


Figura 31. Resultados a la pregunta sobre si la PMO es la encargada de las auditorías en los proyectos

Fuente. Los autores.

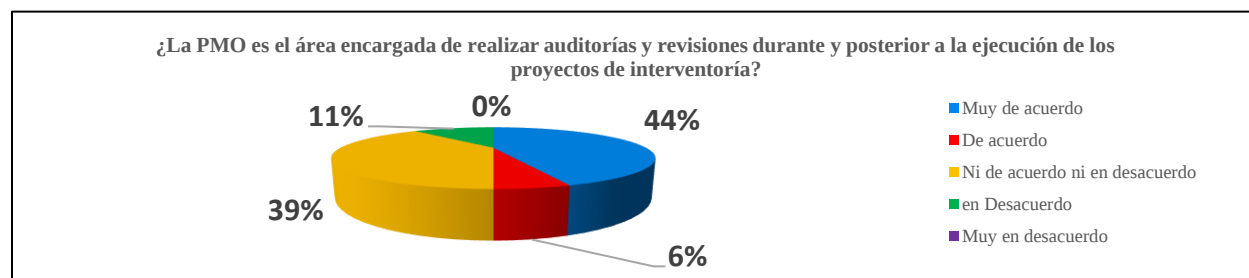


Figura 32. Resultados a la pregunta sobre si la PMO es la encargada de las auditorías en los proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 74. Cálculos estadísticos sobre los resultados a la pregunta de si la PMO es la encargada de las auditorías en los proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,833333333
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,150447483
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO es el área encargada de realizar auditorías y revisiones durante y posterior a la ejecución de los proyectos de interventoría?, el 39% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 11% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO promueve la gestión de proyectos dentro de la organización?

Tabla 75. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO promueve la gestión de proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
en Desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

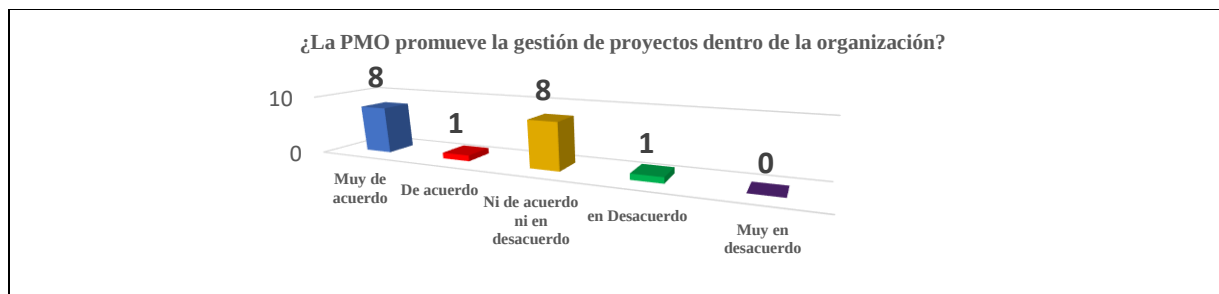


Figura 33. Resultados a la pregunta sobre si la PMO promueve la gestión de proyectos

Fuente. Los autores.

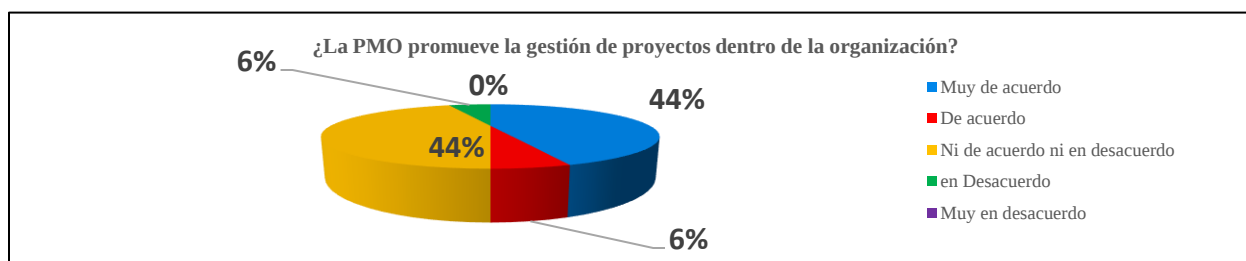


Figura 34. Resultados a la pregunta sobre si la PMO promueve la gestión de proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 76. Cálculos estadísticos sobre los resultados a la pregunta de si la PMO promueve la gestión de proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,888888889
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,078609611
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO promueve la gestión de proyectos dentro de la organización?, el 44% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 6% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO participa en la planificación estratégica de la organización?

Tabla 77. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO participa en la planeación estratégica

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
en Desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

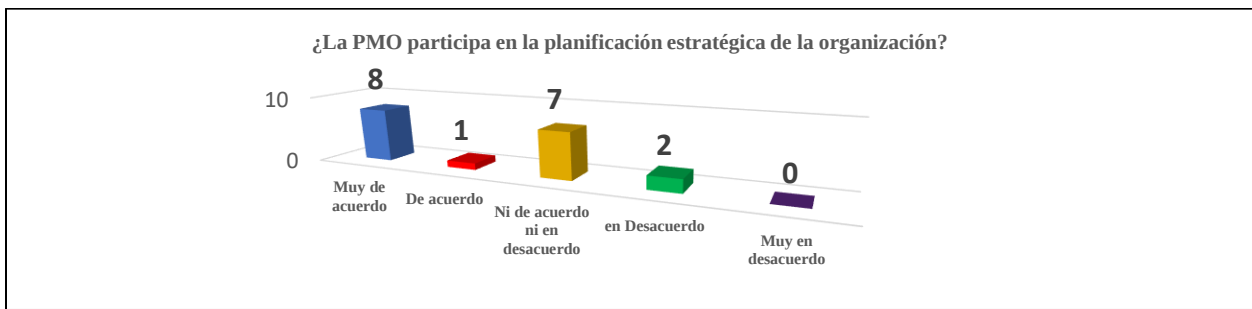


Figura 35. Resultados a la pregunta sobre si la PMO participa en la planeación estratégica

Fuente. Los autores.

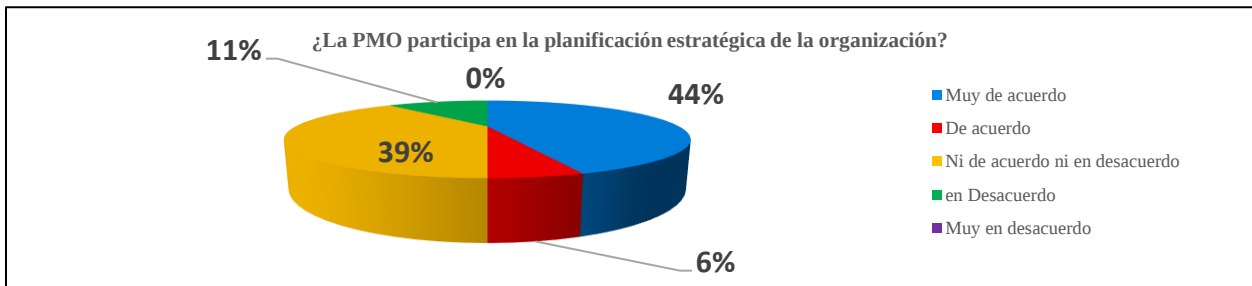


Figura 36. Resultados a la pregunta sobre si la PMO participa en la planeación estratégica

Fuente. Los autores.

Tabla 78. Cálculos estadísticos sobre resultados a la pregunta de si la PMO participa en la planeación estratégica

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,833333333
MEDIANA	3,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,150447483

ESTADÍSTICAS	VALOR
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO participa en la planificación estratégica de la organización?, el 39% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 11% que estaba en “Desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 6% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

1.14.1.7 Roles ejercidos por la PMO

PREGUNTA:

¿Cuáles de los siguientes roles cumplen los integrantes de la PMO en su empresa? PMO Manager, PMO Controller, Especialista, Capacitador, Gestor de Recursos y/o director de proyecto/portafolio/programa.

Tabla 79. Respuestas a la pregunta sobre el rol que cumplen los integrantes de la PMO

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
en Desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

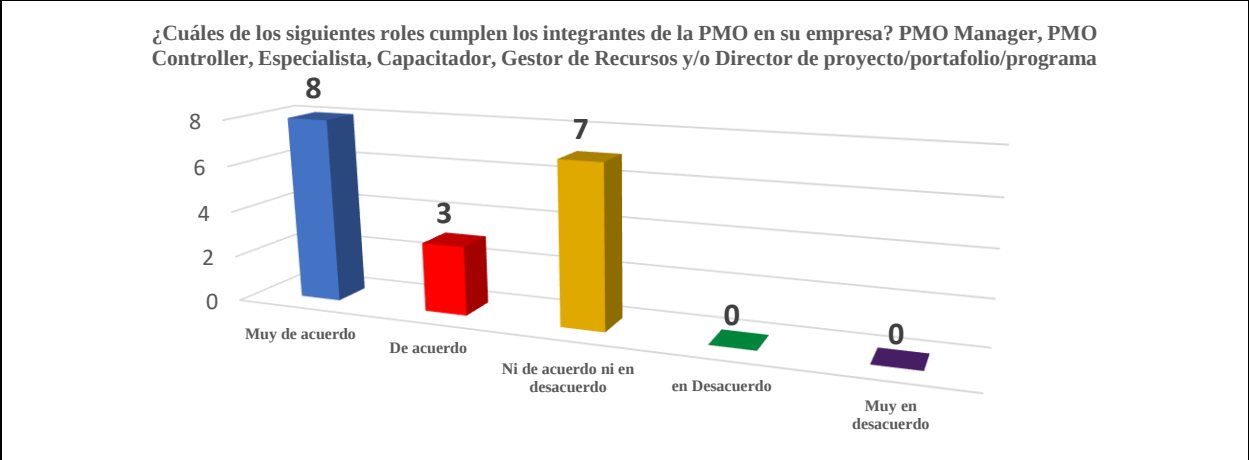


Figura 37. Resultados a la pregunta sobre el rol que cumplen los integrantes de la PMO
Fuente. Los autores.

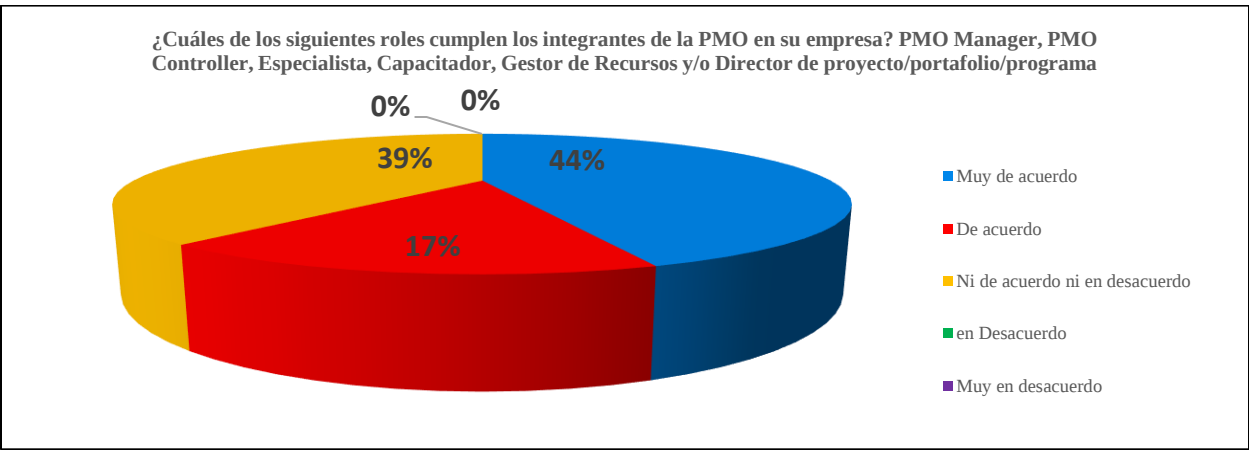


Figura 38. Resultados a la pregunta sobre el rol que cumplen los integrantes de la PMO
Fuente. Los autores.

Tabla 80. Cálculos estadísticos sobre resultados a la pregunta acerca del rol que cumplen los integrantes de la PMO

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	4,055555556
MEDIANA	4
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,937595311
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a las preguntas frente a ¿Cuáles de los siguientes roles cumplen los integrantes de la PMO en su empresa? PMO Manager, PMO Controller, Especialista, Capacitador, Gestor de Recursos y/o Director de proyecto/portafolio/programa, el 39% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo” y el 17% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

1.14.1.8 Fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización

PREGUNTAS:

- ¿La PMO aporta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa?,
- ¿La implementación de la PMO ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?, ¿La PMO contribuye a que a la organización no le sean aplicados ANS durante la ejecución de un contrato de interventoría?,
- ¿La PMO contribuye a que a la organización no le sean aplicadas multas y/o cláusula penal durante la ejecución de un contrato de interventoría?,
- ¿La PMO es un factor preponderante en la empresa para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos de interventoría?,
- ¿La PMO en su organización cuenta con apoyo a nivel directivo?, y
- ¿La PMO en su organización contribuye más allá de reportar el estado de los proyectos?

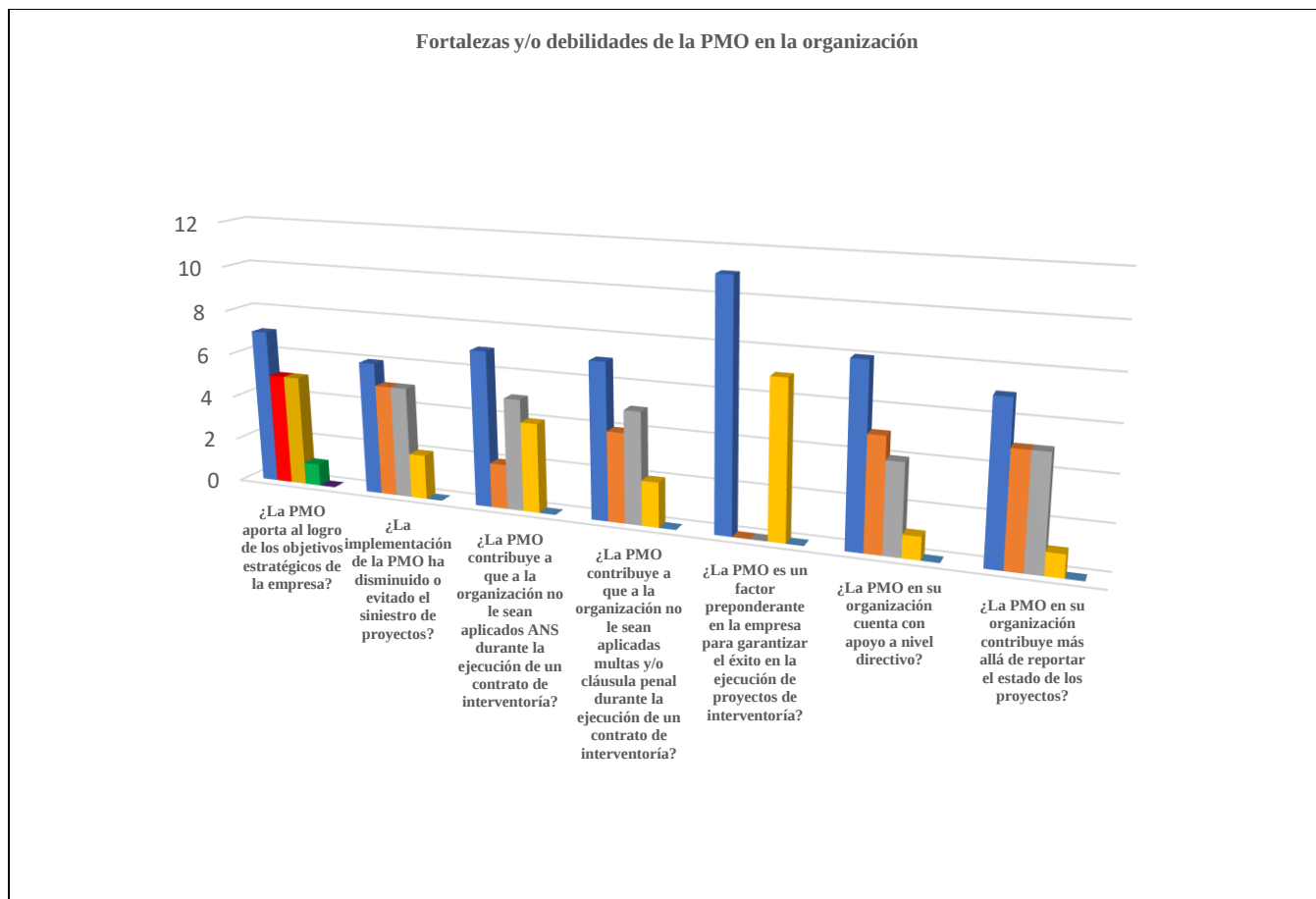


Figura 39. Fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a las preguntas se observa que aproximadamente el 62% en cada una de las preguntas respondió que estaba “Muy de Acuerdo” o “De acuerdo”, el 28% respondió “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y el 10% manifestó estar “En desacuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

1.14.1.9 Formación y experiencia del equipo de la PMO en la organización

PREGUNTA:

¿La PMO en su organización cuenta con un equipo calificado en términos de experiencia y educación?

Tabla 81. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO cuenta con equipo calificado

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	11
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
en Desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

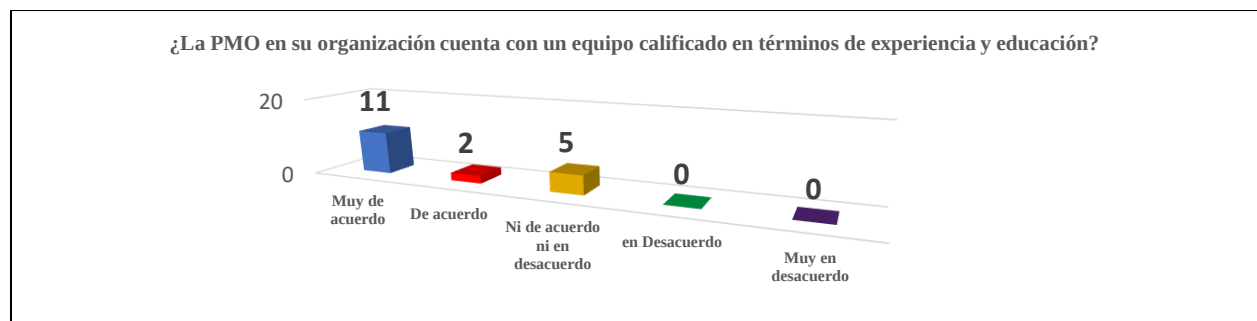


Figura 40. Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con equipo calificado

Fuente. Los autores.

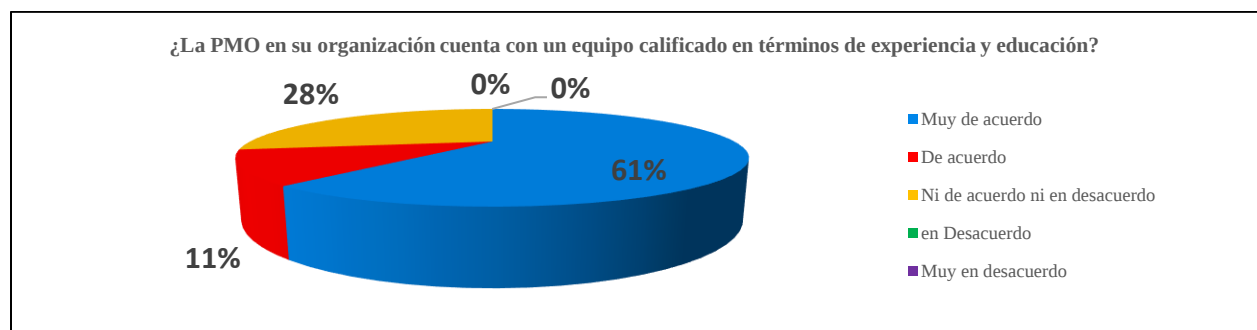


Figura 41. Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con equipo calificado

Fuente. Los autores.

Tabla 82. Cálculos estadísticos sobre resultados a la pregunta de si la PMO cuenta con equipo calificado

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	4,333333333
MEDIANA	5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,907485213
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO en su organización cuenta con un equipo calificado en términos de experiencia y educación?, el 28% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 61% que estaban “Muy de acuerdo” y el 11% que estaba “De acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con estudios en: Especialización y/o maestría y/o doctorado en Gerencia de Proyectos o afines?

Tabla 83. Respuestas a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	10
De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
en Desacuerdo	0
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

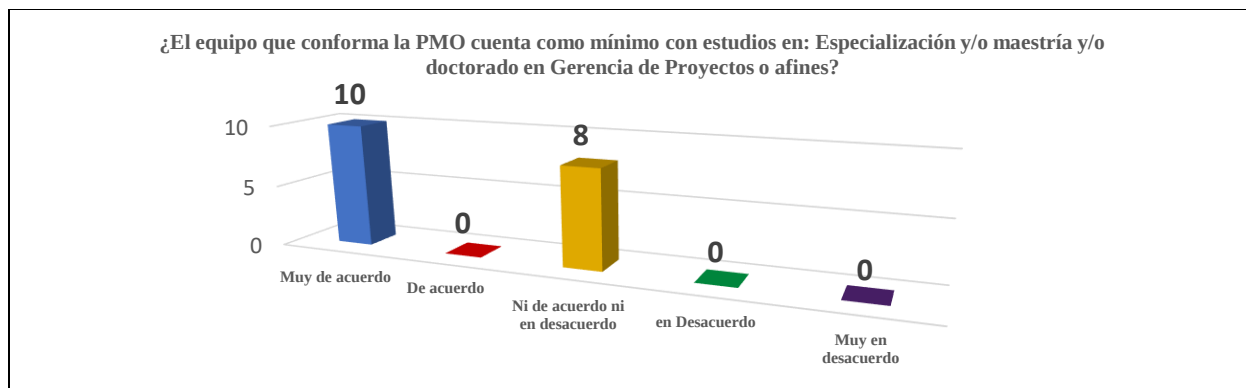


Figura 42. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos

Fuente. Los autores.

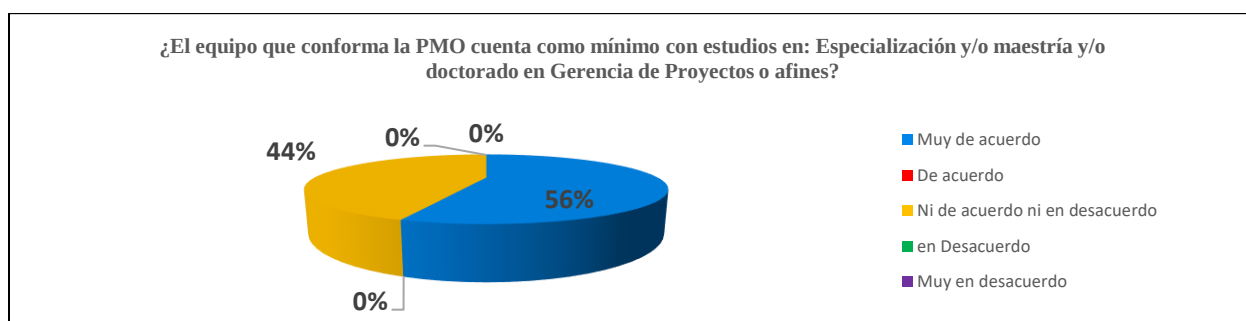


Figura 43. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 84. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con estudios de posgrado en Gerencia de Proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	4,111111111
MEDIANA	5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,022619985
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con estudios en: Especialización y/o maestría y/o doctorado en Gerencia de

Proyectos o afines?, el 44% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 56% que estaban “Muy de acuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? PMP o CAPM o PgMP o afín?

Tabla 85. Respuestas a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con certificaciones en Gerencia de Proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	9
De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
en Desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

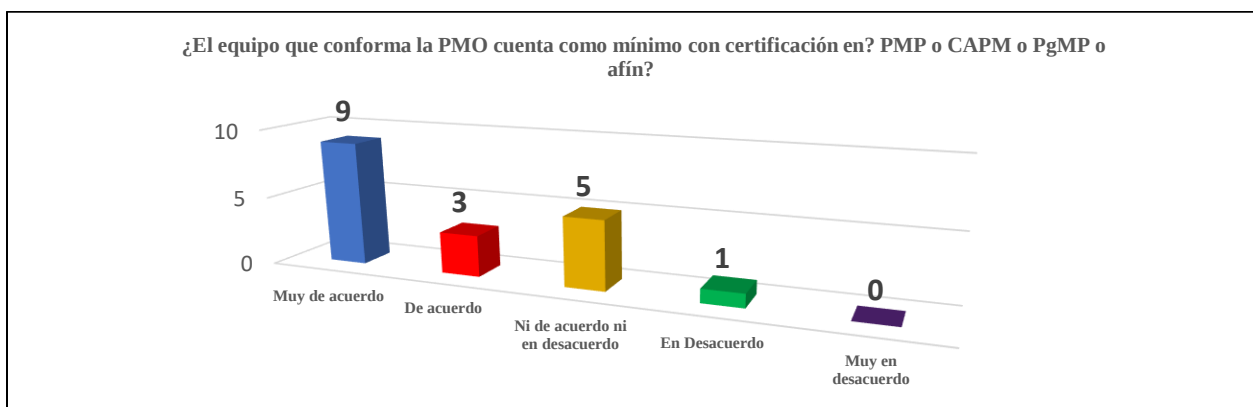


Figura 44. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con certificaciones en Gerencia de Proyectos

Fuente. Los autores.

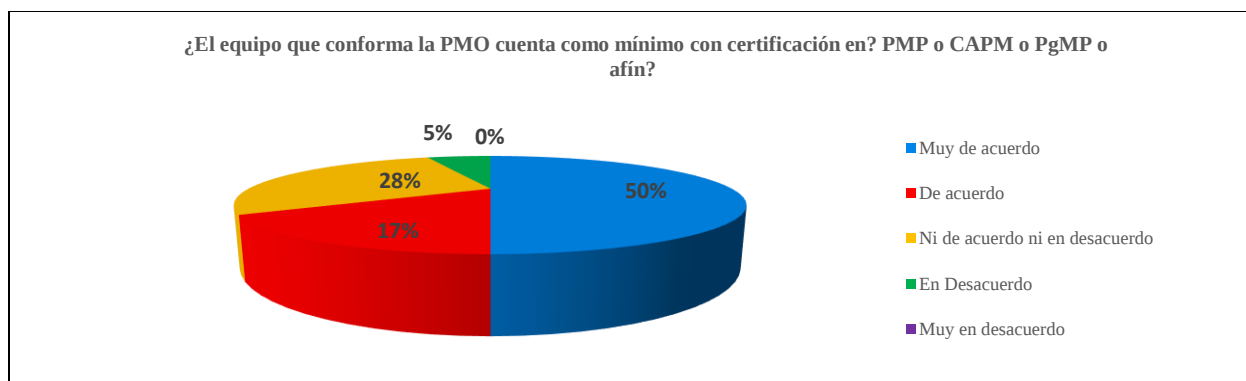


Figura 45. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con certificaciones en Gerencia de Proyectos
Fuente. Los autores.

Tabla 86. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO cuenta con certificaciones en Gerencia de Proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	4,111111111
MEDIANA	4,5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,022619985
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿El equipo que conforma la PMO cuenta como mínimo con certificación en? PMP o CAPM o PgMP o afin?, el 28% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 50% que estaban “Muy de acuerdo”, 17% que estaban “De acuerdo”, y el 5% “En desacuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

1.14.1.10 *Tiempo de ejecución en los proyectos de interventoría*

PREGUNTA:

¿En el evento de atraso en la ejecución de un proyecto de interventoría la PMO participa en la estrategia de mitigación?

Tabla 87. Respuestas a la pregunta sobre si el equipo de la PMO en atrasos de los proyectos participa en la estrategia de mitigación

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
en Desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

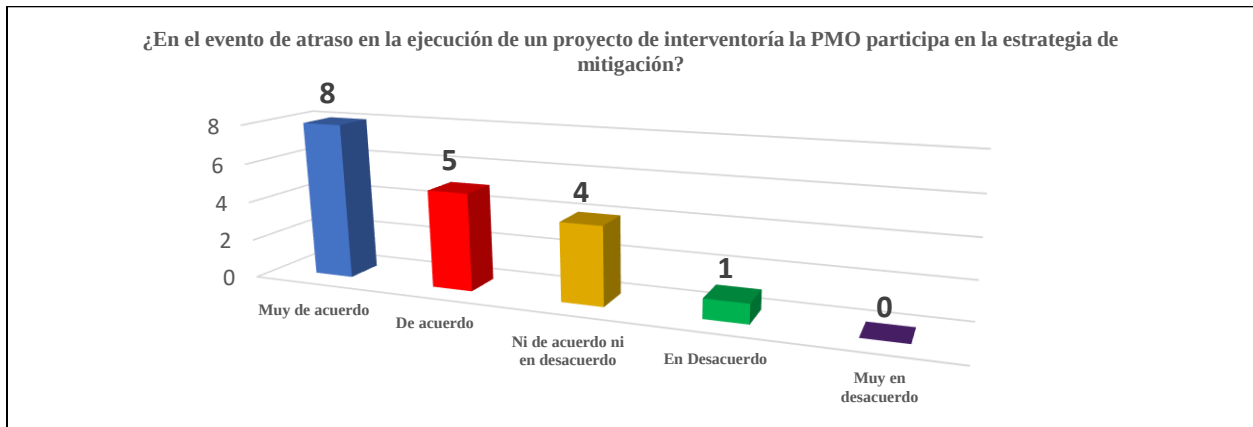


Figura 46. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO en atrasos de los proyectos participa en la estrategia de mitigación

Fuente. Los autores.

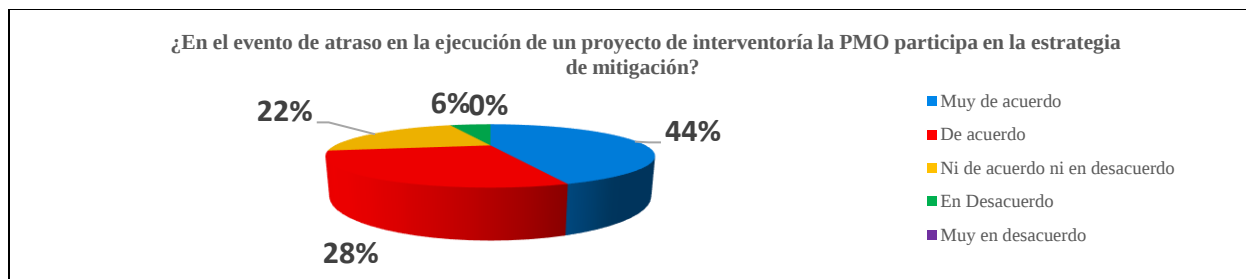


Figura 47. Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO en atrasos de los proyectos participa en la estrategia de mitigación

Fuente. Los autores.

Tabla 88. Cálculos estadísticos de los Resultados a la pregunta sobre si el equipo de la PMO en atrasos de los proyectos participa en la estrategia de mitigación

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	4,111111111
MEDIANA	4
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,963381843
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿En el evento de atraso en la ejecución de un proyecto de interventoría la PMO participa en la estrategia de mitigación?, el 22% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo”, el 22% que estaban “De acuerdo”, y el 6% “En desacuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La PMO cuenta con indicadores de seguimiento a la ejecución de los proyectos de interventoría?

Tabla 89. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Muy de acuerdo	8
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
en Desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	0
	18

Fuente. Los autores.

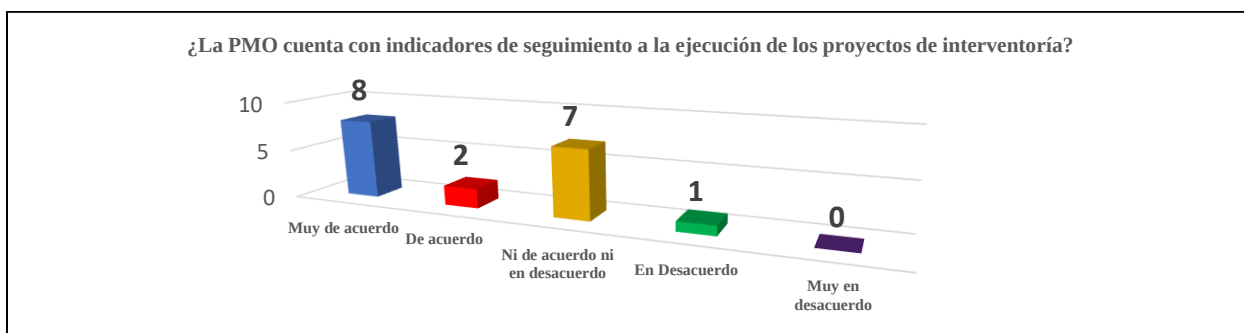


Figura 48. Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos

Fuente. Los autores.

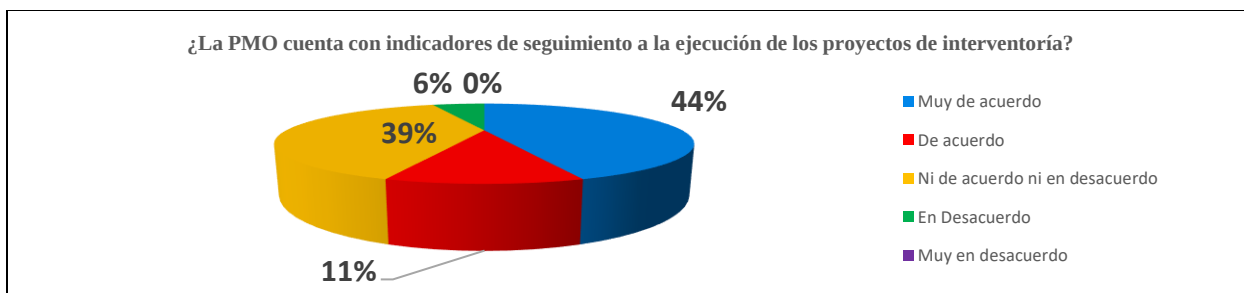


Figura 49. Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 90. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,944444444
MEDIANA	4
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,055641551
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	3
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	4

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿La PMO cuenta con indicadores de seguimiento a la ejecución de los proyectos de interventoría?, el 39% respondió que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 44% que estaban “Muy de acuerdo”, el 11% que estaban “De acuerdo”, y el 6% “En desacuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

1.14.1.12 Información general de la Metodología de gerencia de proyectos

PREGUNTA:

¿En su empresa cuentan con una estándar de Gerencia de Proyectos?

Tabla 91. Respuestas a la pregunta sobre si la empresa cuenta con estándar de Gerencia de Proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
SI	13
NO	5
	18

Fuente. Los autores.



Figura 50. Resultados a la pregunta sobre si la empresa cuenta con estándar de Gerencia de Proyectos

Fuente. Los autores.



Figura 51. Resultados a la pregunta sobre si la empresa cuenta con estándar de Gerencia de Proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 92. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si la empresa cuenta con estándar de Gerencia de Proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	3,888888889
MEDIANA	5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,843554396
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	5
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	1

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿En su empresa cuentan con una estándar de Gerencia de Proyectos?, el 72% respondió que “SI”, y el 28% respondió “NO”.

PREGUNTA:

¿Qué antigüedad en años tiene la empresa aplicando la metodología de gerencia de proyectos?

Tabla 93. Respuestas a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos

RESPUESTA	CANTIDAD
Mayor a 5 años	13
Menor a 1 año	3
No Aplica	2
	18

Fuente. Los autores.

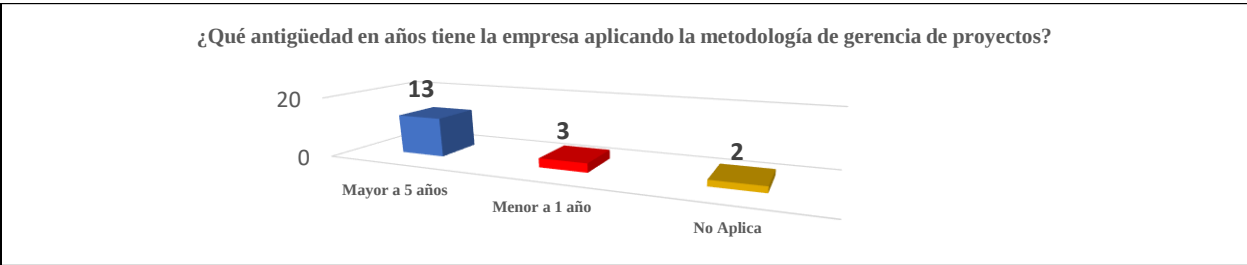


Figura 52.Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos

Fuente. Los autores.

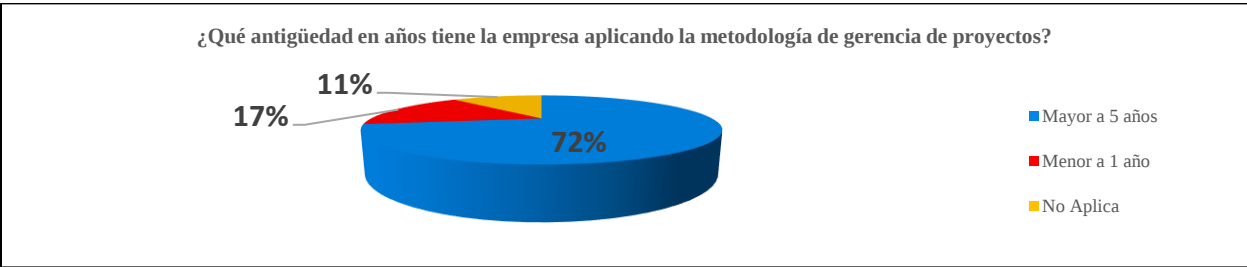


Figura 53.Resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos

Fuente. Los autores.

Tabla 94. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta sobre si la PMO cuenta con indicadores de seguimiento a los proyectos

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	4,222222222
MEDIANA	5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,395604678
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	5
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	1

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a ¿Qué antigüedad en años tiene la empresa aplicando la metodología de gerencia de proyectos?, el 72% respondió que la aplicación de la metodología de gerencia de proyectos tenía una antigüedad “Mayor a 5 años”, el 17% que esta tenía una antigüedad menor a 1 año, y el 11% que la pregunta no les aplicaba.

Teniendo en cuenta que el cuestionario lo diligenciaron profesionales de una misma empresa, se estableció que en efecto las empresas que cuentan con una metodología la cual tiene una

antigüedad mayor a 5 años, son: LEKTEC S.A.S. – BIC, KBT S.A.S., REDCOM LTDA., y SERTIC S.A.S.

Las empresas que viene aplicando una metodología de gerencia de proyectos desde hace menos de un año son: GAE S.A.S. y BELLICORP.

Los profesionales que laboran en CTELCO S.A.S. y CIS S.A.S., respondieron que la pregunta no aplica, en virtud a que estas empresas no cuentan con una metodología de gerencia de proyectos.

PREGUNTA:

¿Cuál metodología de Gerencia de Proyectos utilizan?

LEKTEC S.A.S. – BIC, KBT S.A.S., REDCOM LTDA., y SERTIC S.A.S. utilizan como metodología la guía del PMBOOK del PMI, es decir el 66,66% de las empresas que utilizan una metodología están utilizando la guía del PMBOOK.

GAE S.A.S. y BELLICORP, utilizan una metodología de gerencia de proyectos propia, lo que equivale al 33,33%.

1.14.1.13 Fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización

PREGUNTAS:

- ¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?,

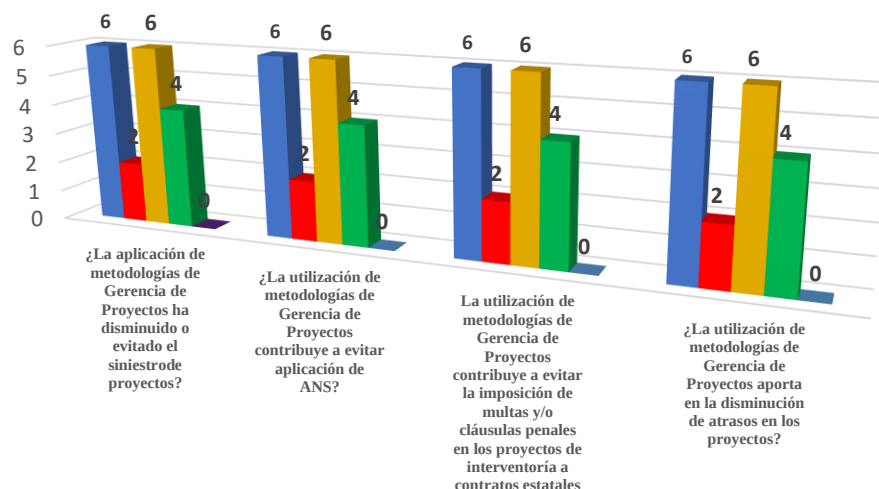
- ¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar aplicación de ANS?,
- La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar la imposición de multas y/o cláusulas penales en los proyectos de interventoría a contratos estatales, y
- ¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos aporta en la disminución de atrasos en los proyectos?

Tabla 95. Fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización

Respuesta	¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?	¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar aplicación de ANS?	La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar la imposición de multas y/o cláusulas penales en los proyectos de interventoría a contratos estatales	¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos aporta en la disminución de atrasos en los proyectos?
Muy de acuerdo	6	6	6	6
De acuerdo	2	2	2	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6	6	6
en Desacuerdo	4	4	4	4
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
	18	18	18	18

Fuente. Los autores.

Fortalezas y/o debilidades de la utilización de una metodología de Gerencia de Proyectos en la organización



	¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?	¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar aplicación de ANS?	La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar la imposición de multas y/o cláusulas penales en los proyectos de interventoría a contratos estatales	¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos aporta en la disminución de atrasos en los proyectos?
■ Muy de acuerdo	6	6	6	6
■ De acuerdo	2	2	2	2
■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6	6	6
■ en Desacuerdo	4	4	4	4
■ Muy en desacuerdo	0	0	0	0

Figura 54. Fortalezas y/o debilidades de la PMO en la organización

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a las preguntas frente a sí:

- ¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos?,
- ¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar aplicación de ANS?,
- La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos contribuye a evitar la imposición de multas y/o cláusulas penales en los proyectos de interventoría a contratos estatales, y
- ¿La utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos aporta en la disminución de atrasos en los proyectos?

Se observa que aproximadamente el 44% en cada una de las preguntas respondió que estaba “Muy de Acuerdo” o “De acuerdo”, el 33% respondió “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y el 22% manifestó estar “En desacuerdo”.

Al revisar quienes respondieron que no estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” se observa que todos los profesionales hacen parte de un área de la organización distinta al área de la PMO.

PREGUNTA:

¿La aplicación de metodologías de Gerencia de Proyectos es un factor preponderante en la empresa para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos de interventoría?

Tabla 96. Respuestas a la pregunta frente a si metodologías de Gerencia de Proyectos son relevantes para garantizar el éxito de un proyecto de interventoría

RESPUESTA	CANTIDAD
SI	13
NO	5
	18

Fuente. Los autores.

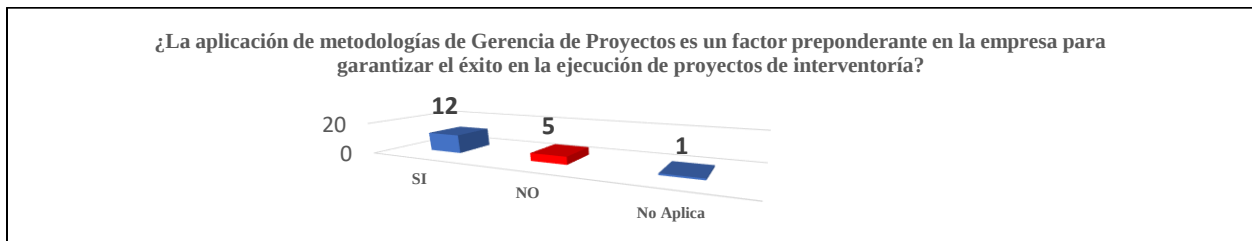


Figura 55. Resultados a la pregunta frente a si metodologías de Gerencia de Proyectos son relevantes para garantizar el éxito de un proyecto de interventoría

Fuente. Los autores.

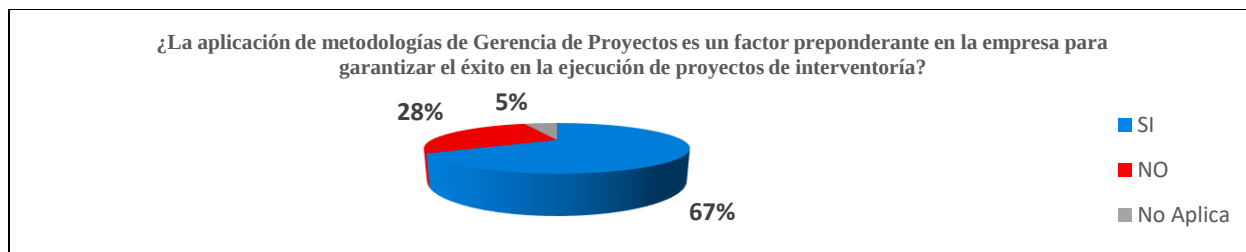


Figura 56. Resultados a la pregunta frente a si metodologías de Gerencia de Proyectos son relevantes para garantizar el éxito de un proyecto de interventoría

Fuente. Los autores.

Tabla 97. Cálculos estadísticos de los resultados a la pregunta frente a si metodologías de Gerencia de Proyectos son relevantes para garantizar el éxito de un proyecto de interventoría

ESTADÍSTICAS	VALOR
MEDIA	4,222222222
MEDIANA	5
MODA	5
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	1,215369978
PUNTUACIÓN MÁS ALTA OBSERVADA (MÁXIMO)	5
PUNTUACIÓN MÁS BAJA OBSERVADA (MÍNIMO)	1

Fuente. Los autores.

Con respecto a las respuestas a la pregunta frente a si ¿En su empresa cuentan con una estándar de Gerencia de Proyectos?, el 72% respondió que “SI”, y el 28% respondió “NO”.

1.14.2 Entrevista

1.14.2.1 Información de carácter general

De las ocho empresas seleccionadas para participar en esta investigación, siete directivos de estas participaron en el diligenciamiento del instrumento tipo entrevista.

1.14.2.2 Rol de los directivos que diligenciaron el instrumento tipo entrevista.

Participaron en el diligenciamiento del instrumento tipo entrevista un presidente, tres Gerente Generales, dos Gerente de PMO, y un Gerente de otra área de la empresa.

1.14.2.3 Oficina de Gerencia de Proyectos - PMO.

PREGUNTAS:

Describa los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en la empresa, en términos de aplicación de ANS y/o multas e imposición de cláusula penal.

En total tres de los entrevistados, el presidente, la gerente general y el gerente de la PMO, todos funcionarios de KBT, afirmaron que la PMO efectivamente ha contribuido de manera positiva en la no imposición y/o aplicación de ANS, multas y cláusula penal,

La Gerente Comercial de KBT afirmó que no tenía información acerca los resultados obtenidos por la PMO en términos de ANS, multas y cláusula penal.

La gerente general de GAE S.A.S, manifestó que en virtud de que la PMO está parcialmente implementada no se tenía información acerca del impacto de esta en términos de los ANS, multas y cláusula penal.

La gerente general de Bellicorp S.A.S., manifestó que la empresa no cuenta con PMO.

El gerente de la PMO de la firma Redcom Ltda., afirma que la PMO no contribuye en la aplicación de ANS, multas y cláusula penal, toda vez que, los ANS, las multas y la cláusula penal dependen de múltiples factores.

PREGUNTAS:

Describa los resultados obtenidos con ocasión de la implementación de la PMO en la empresa, en la ejecución de los proyectos de interventoría.

El presidente, la gerente general y el gerente de la PMO, todos funcionarios de KBT, afirmaron entre otros que, la PMO efectivamente ha permitido que los contratos de interventoría que ha ejecutado o está ejecutando no hayan sido objeto de siniestro alguno, han finalizado dentro de los tiempos previamente establecidos y ninguno ha dejado pérdidas económicas, mientras que la Gerente Comercial de KBT afirmó que no tenía información acerca los resultados obtenidos por la PMO.

La gerente general de GAE S.A.S, manifestó que no cuenta con resultados.

La gerente general de Bellicorp S.A.S., manifestó que la empresa no cuenta con PMO.

El gerente de la PMO de la firma Redcom Ltda., afirma que la PMO ha permitido resultados satisfactorios.

1.14.2.4 Metodología de Gerencia de Proyectos

PREGUNTAS:

Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en términos de ANS y/o multas e imposición de cláusula penal.

En total tres de los entrevistados, el presidente, la gerente general y el gerente de la PMO, todos funcionarios de KBT, afirmaron que al igual que con la implementación de la PMO, la adopción

de una metodología de gerencia de proyectos ha contribuido de manera positiva en la no imposición y/o aplicación de ANS, multas y cláusula penal, mientras que la Gerente Comercial de KBT afirmó que no tenía información acerca los resultados obtenidos por la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en términos de ANS, multas y cláusula penal.

La gerente general de GAE S.A.S, manifestó que en virtud de que la PMO está parcialmente implementada no se tenía información acerca del impacto producto de la adopción de una metodología de gerencia de proyectos en términos de los ANS, multas y cláusula penal.

La gerente general de Bellicorp S.A.S., manifestó que la empresa no cuenta con PMO y metodología de gerencia de proyectos.

El gerente de la PMO de la firma Redcom Ltda., afirma que la metodología de gerencia de proyectos no contribuye en la aplicación de ANS, multas y cláusula penal, toda vez que, los ANS, las multas y la cláusula penal dependen de múltiples factores.

PREGUNTAS:

Describa los resultados obtenidos con la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos en la empresa, en la ejecución de los proyectos de interventoría.

El presidente, la gerente general y el gerente de la PMO, todos funcionarios de KBT, afirmaron entre otros que, al igual que la PMO, la adopción de una metodología de gerencia de proyectos ha permitido que los contratos de interventoría que ha ejecutado o está ejecutando no hayan sido objeto de siniestro alguno, han finalizado dentro de los tiempos previamente establecidos y ninguno ha dejado pérdidas económicas, mientras que la Gerente Comercial de KBT afirmó que no tenía información acerca los resultados obtenidos por la PMO.

La gerente general de GAE S.A.S, manifestó que no cuenta con resultados.

La gerente general de Bellicorp S.A.S., manifestó que la empresa no cuenta con PMO.

El gerente de la PMO de la firma Redcom Ltda., afirma que la adopción de una metodología de gerencia de proyectos ha permitido resultados satisfactorios.

1.15 Discusión

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos tipo cuestionario y entrevista aplicados en este trabajo, se pueden confirmar las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación; sin embargo, el análisis de resultados también permite identificar factores relevantes que pueden ser objeto de futuras investigaciones tendientes a profundizar en el impacto de la adopción de buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas de consultoría o de cualquier otro sector y/o subsector de la economía.

Si bien es cierto, que los instrumentos aplicados permitieron alcanzar el objeto propuesto con esta investigación, es importante advertir que una vez aplicados, se evidenció que estos podrían haber sido objeto de mejoras y/o ajustes, con el propósito de ser más asertivos en la investigación.

El instrumento tipo cuestionario se podría haber mejorado de la siguiente manera:

Que todas las preguntas no se hubieran realizado sin tener en cuenta el rol de la persona que diligenció el instrumento y el área a la que pertenecía en la empresa que participó en la investigación, con el fin de no realizar preguntas que pueden ser un sin sentido para la persona que diligencia el instrumento.

Así mismo, algunas preguntas se replantarían para lograr obtener más información y de esta forma hacer una valoración más amplia.

Finalmente, a algunas preguntas del instrumento cuestionario diseñado bajo la escala de Likert, dependiendo del resultado, se le incorporaría una pregunta adicional, esta vez del tipo pregunta abierta, para que se pudiese conocer en mayor detalle la razón de la respuesta.

La ausencia de investigaciones previas sobre el impacto de la adopción de buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales, en términos de aplicación de ANS, multas y cláusula penal en la ciudad de Bogotá, sumado a que los instrumentos tipo cuestionario y entrevista, se aplicaron a una muestra preseleccionada pequeña de empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales de la ciudad de Bogotá, permite afirmar que en futuras investigaciones convendría abordar una muestra mayor de empresas, a fin de tener información suficiente para identificar patrones más robustos que puedan establecer el impacto de la adopción de buenas prácticas en Gerencia de Proyectos, sobre la dinámica organizacional en empresas de consultoría y/o de otros sectores.

Otro aspecto que vale la pena incluir en investigaciones futuras, son las entrevistas presenciales de las cuales se puede abstraer una mayor cantidad de información, adicionalmente permite profundizar o lograr un mejor entendimiento de las respuestas y la percepción de los encuestados, lo que no se puede lograr con instrumentos de investigación como los aplicados en este trabajo.

El nivel de madurez en términos de la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos es uno de los aspectos preponderantes a correlacionar con la percepción de valor de las PMO y las metodologías de gerencia de proyectos en las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales; sin embargo, dadas las limitaciones de tiempo, no se hizo análisis en este trabajo de investigación.

Profundizar en el nivel de madurez y complementar los resultados con un instrumento de investigación como el utilizado en este trabajo, podría generar un resultado más contundente.

Contar con directivos que encuentren en las buenas prácticas en gerencia de proyectos un aspecto fundamental para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos, es un aspecto superlativo.

Según Norberto Figuerola (2013), el contar con el apoyo de la alta dirección en la implementación de una PMO, es fundamental a efectos de garantizar el éxito.

“Como en los proyectos, se necesita de un fuerte compromiso organizacional y un soporte ejecutivo de alto nivel para instituir y consolidar las funciones que deberá cumplir la PMO. Es muy importante que el top management soporte el esfuerzo de implementar una PMO. Si no se obtiene un compromiso de la alta dirección, la PMO será vista como un overhead de costo. Especialmente esto es más crítico en organizaciones inmaduras, donde el intento de imponer procesos, metodologías y formularios en lugares donde nunca los hubo provocará reacciones en contra del cambio” (Figuerola, 2013)

1.16 Recomendaciones

Resultado de esta investigación se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Solo el 62,5% de las empresas que participaron en la investigación, manifestaron que tienen implementadas buenas prácticas en gerencia de proyectos; el 50% de estas empresas cuenta con una Oficina de gerencia de proyectos en su organización; y el 38% de las empresas tienen una PMO con una antigüedad superior a 5 años. Teniendo en cuenta que la PMO es uno de los factores de éxito en la gerencia de proyectos en especial en lo que se refiere a ANS, multas y cláusula penal, sería conveniente incentivar a las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales para que implementen la PMO en sus empresas.
- El 50% de las personas que diligenciaron el instrumento tipo cuestionario, reconoce que la PMO es el área encargada de definir como se deben gerenciar los proyectos de

interventoría, establecer las metodologías, mejores prácticas, acceso a información y retroalimentación.

Con fundamento en lo anterior, es necesario establecer un plan de comunicación permanente a toda la organización a efectos de dar conocer la importancia de la PMO.

- El 50% de las personas que diligenciaron el instrumento tipo cuestionario, reconoce que la PMO participa en la planificación estratégica de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario establecer un plan de participación para la PMO, en las secciones de planeación estratégica, apoyado en un plan de comunicación permanente a todos los involucrados ante cualquier cambio en la estrategia de la compañía.

- Uno de los hallazgos que más llaman la atención de las ocho empresas que participaron en la investigación, es que apenas el 38% considera que la PMO ha contribuido en la disminución de aplicación de ANS, multas y/o cláusula penal.

Se hace necesario socializar a toda la organización frente a la importancia que tiene la PMO cuando se trata de controlar y/o evitar la aplicación de ANS, multas y/o cláusula penal.

- A penas el 25% de las empresas utiliza una metodología estándar de Gerencia de Proyectos.

Es indispensable que las empresas de este sector conozcan de la importancia de contar con una metodología estándar de gerencia de proyectos, su utilidad, su importancia, y los beneficios que esta puede traer. Al igual que el valor que puede agregar.

1.17 Conclusiones

Las conclusiones que se registran en el siguiente numeral, permiten establecer la relación existente entre la teoría relacionada en el marco teórico con respecto a la importancia del rol del supervisor y/o interventor en contratos estatales, y como este rol se puede apoyar en mejor forma con la aplicación de buenas prácticas.

Igualmente, se reafirma que los proyectos son vehículos de cambio en una organización y no un tipo de actividad repetitiva habitual, y que en los proyectos estatales que normalmente se desarrollan a través de un contrato público juega un papel superlativo el rol de director de Proyecto, al igual que la aplicación de una metodología de gerencia de proyectos, y que la persona natural o jurídica que ejerza el rol de interventor de aplicación estricta a las buenas prácticas en materia de proyectos.

Finalmente, se debe resaltar que la asociación con respecto a la teoría es mínima o prácticamente nula, toda vez que, como se denotara en numerales anteriores, no se cuenta con investigaciones previas al respecto.

1.17.1 Conclusión respecto del Objetivo específico 1

Se determinó que el 50% de las empresas que participaron en la investigación, es decir, cuatro de estas empresas cuentan con una PMO, y tres de las empresas que cuentan con una PMO cuentan con metodología de Gerencia de Proyectos, y una de las empresas que no cuenta con la PMO, si cuenta con una metodología de Gerencia de Gerencia de Proyectos.

Lo anterior permite establecer que las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales tienen un porcentaje relativamente bajo de aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos.

1.17.2 Conclusión respecto del Objetivo específico 2

Se estableció que la PMO aporta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, que la implementación de la PMO ha disminuido o evitado el siniestro de proyectos, que la PMO ha contribuido a que a la organización no le sean aplicados ANS, multas y/o cláusula penal durante la ejecución de un contrato de interventoría, que esta es un factor preponderante en la empresa para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos de interventoría.

La debilidad más importante para destacar es que de las cuatro empresas, es decir, el 50% de las empresas en estudio, que cuenta con una metodología de gerencia de proyectos, tal solo el 25% utilizan un estándar de metodología en gerencia de proyectos, el otro 25% aplican una metodología propia.

1.17.3 Conclusión respecto del Objetivo específico 3

El estado actual de la implementación de buenas prácticas en gerencia de proyectos por parte de las empresas que prestan servicios de interventoría a contratos estatales es incipiente como quiera de las ocho empresas que participaron en la investigación tan sólo tres cuentan con un PMO con una antigüedad superior a 5 años, lo que significa un 38%.

1.17.4 Conclusión respecto del Objetivo específico 4

La mayoría de los profesionales de las diferentes empresas preseleccionados y que participaron en la investigación expresaron que la adopción de buenas prácticas en términos de implementación de la PMO y las adopción de una metodología de gerencia de proyectos ha contribuido positivamente a disminuir y/o evitar la aplicación de ANS, imposición de multas y/o cláusula penal, así como el siniestro de proyectos de interventoría, al igual que los proyectos terminen dentro de las líneas bases de: costo, tiempo y alcance, lo que representa el cumplimiento de los objetivos sin incurrir en sobrecostos.

Como conclusión del estudio, se evidencia la necesidad de desarrollar planes orientados a fortalecer el desarrollo de las competencias inherente a la adopción de buenas prácticas en gerencia de proyectos, tales como la implementación de la PMO y la adopción de una metodología de Gerencia de Proyectos.

2 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente. (2016). *Colombia Compra Eficiente*. Recuperado el 04 de 03 de 2021, de Colombia Compra Eficiente: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf
- Agencia Nacional de Contratación Pública. (13 de 03 de 2018). *Colombia Compra Eficiente*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Colombia Compra Eficiente: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf
- Agencia Nacional de Contratación Pública et al. (2018). *Colombia Compra Eficiente*. Recuperado el 21 de 03 de 2021, de Colombia Compra Eficiente: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf
- Agencia Nacional de Contratación Pública et al. (13 de 03 de 2018). *Colomoba Compra Eficiente*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Colombia Compra Eficiente: https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf
- APM - Association for project management. (2021). *What is project management?* Recuperado el 04 de 03 de 2021, de <https://www.apm.org.uk/resources/>
- Axelos - Global Best Practice. (2021). *What is PRINCE?* Recuperado el 03 de 02 de 2021, de <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>
- Axelos et al. (2021). *ITIL*. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de ITIL: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil>
- Barrantes Echavarría, R. (2013). *Universidad Estatal a Distancia*. Recuperado el 18 de 03 de 2021, de Universidad Estatal a Distancia: https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Investigacion_camino_conocimiento.pdf
- Betancourt Morales, C. M. (Enero-junio de 2014). EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. *Revista EIA, Volumen*

- 11(Edición N. 21), 133-143. Obtenido de
<https://revistas.eia.edu.co/index.php/reveia/article/view/626>
- Bonilla Martínez, M. H. (05 de 2011). *Scopus*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Scopus:
<https://www.auditool.org/blog/sector-gobierno/282-el-papel-de-la-interventoria-en-la-contratacion-estatal>
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1996). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*.
- Carrascal Corena, D. J., & Herrera Pájaro, C. A. (30 de 04 de 2012). *Universidad Tecnológica de Bolívar*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Scopus:
<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3133/0063115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casanova, F. (21 de 12 de 2008). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - CINTERFOR*. Recuperado el 22 de 03 de 2021, de Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - CINTERFOR:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/153/pdf/casanov.pdf>
- CEPAL. (2013). *Scopus*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Scopus: https://www.cepal.org/crp-ilpes/noticias/documentosdetrabajo/7/51577/2013-986_CRP.14_DDR.2_Sintesis_Panorama_Gestion_Publica.pdf
- Congreso de Colombia. (11 de 07 de 2011). *Congreso de Colombia*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Congreso de Colombia:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html#1
- Congreso de Colombia et al. (11 de 07 de 2011). *Congreso de Colombia*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Congreso de Colombia:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 80 de 1993*. Recuperado el 04 de 03 de 2021, de Ley 80 de 1993:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Congreso de la República de Colombia et al. (16 de 07 de 2007). *Ley 1150 de 2007. Artículo 2o.*
 Recuperado el 03 de 04 de 2021, de Ley 1150 de 2007. Artículo 2o.:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html

Congreso de la República de Colombia et al. (12 de 07 de 2011). *Ley 1473 de 2011. Artículo 83.*
 Recuperado el 04 de 03 de 2021, de Ley 1473 de 2011. Artículo 83.:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html#1

Consejo Privado de Competitividad. (2021). *Informe Nacional de Competitividad 2020-2021.*
 Bogotá D.C.

DANE. (2021). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Recuperado el 28 de 02 de 2021, de
https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf

DANE et al. (2012). Resolución 066 de 2012. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de
https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/Resolucion066_2012.pdf

DANE et al. (2012). Resolución 636 de 2012. Recuperado el 28 de 02 de 2021, de
https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/Resolucion_636_2012.pdf

DANE et al. (2020). Resolución 0549 de 2020. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de
<https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/resoluciones/2020/Resolucion-0549-de-2020.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1887). Ley 57 de 1887. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=39535

Díaz, C., Fraile, D., Rodríguez, D. y Giraldo G. (2015). Hacia la excelencia en la gerencia de proyectos a través del proceso de lecciones aprendidas. *Revista Científica*, 23, 82-97.
 doi:10.14483/udistrital.jour.RC.2015.23.a7

EALDE Business School. (2020). *El estándar de Dirección de Proyectos del PMI.* Recuperado el 04 de 03 de 2021, de <https://www.ealde.es/metodologia-direccion-de-proyectos-pmi/>

Fundación BBVA. (04 de 09 de 2011). *Fundación BBVA.* Recuperado el 22 de 03 de 2021, de Fundación BBVA: http://www.fbbva.es/TLFU/dat/03_CyC_2010_web.pdf

Goundar, J. (2007). *projectperfect*. Obtenido de projectperfect:
http://www.projectperfect.com.au/info_project_management_expertise.php

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V., Recuperado el 23 de 03 de 2021
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Mexico D.F., México D.F., México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 17 de 03 de 2021
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 23 de 03 de 2021
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F., México D.F., México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 17 de 03 de 2021
- IPMA. (2020). *IPMA*. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de <https://www.ipma.world/>
- ISO. (2012). *ISO 21500*. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de ISO 21500: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*. Boca Raton: J. Ross Publishing. International Institute for Learning.
- Kolshus, L. M. (2013). Buenas prácticas en la FAO.
- Lifeder. (s.f.). <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>: <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>.
- Liu, L., & M.I. Mishchenko, & W. (2008). *A study of radiative properties of fractal soot aggregates using the superposition T-matrix method*. doi:doi:10.1016/j.jqsrt.2008.05.001
- Mark A Langley. (2013). *Informe Pulso de la profesión™ de PMI El alto costo de un bajo desempeño*.
- Observatorio de Contratación Pública. (19 de 01 de 2015). *Scopus*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Observatorio de Contratación Pública: <http://www.obcp.es/opiniones/panorama-comparado-de-la-contratacion-publica-en-america-latina>
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2017). *Scopus*. Recuperado el 20 de 03 de 2021, de Scopus:

- http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Capacitacion/Virtual/curso_contratacion_obras/libro_cap4_obras.pdf
- Presidente de la República de Colombia. (17 de 07 de 2013). *Scopus*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Departamento Administrativo de la Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53776#163>
- Presidente de la República de Colombia et al. (26 de 05 de 2015). *Departamento Administrativo de Función Pública*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Departamento Administrativo de Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77653#0>
- Project Management Institute, p. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute*. (Sixth edition ed.).
- Proyectos ágiles. (2021). *SCRUM*. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de SCRUM:
<https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
- Rico Puerta, L. A. (2015). *Teoría General y Práctica de la Contratación Estatal* (Novena edición ed.). Bogotá: Leyer.
- Salapatas, J. N. (2000). *Best practices—the nine elements to success*. Obtenido de Best practices—the nine elements to success: <https://www.pmi.org/learning/library/best-practices-effective-project-management-8922>
- Sánchez Gómez, M. C. (2003). *Gredos*. Recuperado el 18 de 03 de 2021, de Gredos:
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/56460/TEE2003_V4_metodologiatecnicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- TechTarget. (2021). *Acuerdo de nivel de servicio o SLA*. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de Acuerdo de nivel de servicio o SLA:
<https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Acuerdo-de-nivel-de-servicio-o-SLA>
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). *The Influence of the Transformational Leader*. doi:<https://doi.org/10.1177/107179190401000408>
- Universidad EAN. (2019). *Gerencia de Investigaciones. Campos, grupos y líneas de investigación*. Recuperado el 26 de 02 de 2021, de Gerencia de Investigaciones. Campos, grupos y líneas de investigación: <https://n9.cl/u2dxa>

Universidad EAN. (2019). *Universidad EAN*. Recuperado el 26 de 02 de 2021, de Universidad EAN: <https://n9.cl/u2dxa>

Universidad Industrial de Santander. (2014). *Manual de Supervisión e Interventoría*. Recuperado el 21 de 03 de 2021, de Scopus: <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/contratacion/Manuales/MCO.01.pdf>

3 BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente. (2016). *Colombia Compra Eficiente*. Recuperado el 04 de 03 de 2021, de Colombia Compra Eficiente: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf
- Agencia Nacional de Contratación Pública. (13 de 03 de 2018). *Colombia Compra Eficiente*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Colombia Compra Eficiente: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf
- Agencia Nacional de Contratación Pública et al. (2018). *Colombia Compra Eficiente*. Recuperado el 21 de 03 de 2021, de Colombia Compra Eficiente: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf
- Agencia Nacional de Contratación Pública et al. (13 de 03 de 2018). *Colomoba Compra Eficiente*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Colombia Compra Eficiente: https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf
- Alonso, M. (2012). Manual de consultoría administrativa. México. Disponible en base de datos “e-libros” en: <https://n9.cl/h58t>
- Argüelles, D. (2013). Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA en la Universidad EAN. Bogotá: Universidad EAN. Recurso disponible en: <https://n9.cl/t7frf>
- APM - Association for project management. (2021). *What is project management?* Recuperado el 04 de 03 de 2021, de <https://www.apm.org.uk/resources/>
- Axelos - Global Best Practice. (2021). *What is PRINCE?* Recuperado el 03 de 02 de 2021, de <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>
- Axelos et al. (2021). *ITIL*. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de ITIL: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil>

- Barrantes Echavarría, R. (2013). *Universidad Estatal a Distancia*. Recuperado el 18 de 03 de 2021, de Universidad Estatal a Distancia:
https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Investigacion_camino_conocimiento.pdf
- Barrantes Echavarría, Ramón. (2014). Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: EUNED.
- Benavides, G. (2017). APA Básicos. Video disponible en <https://vimeo.com/254599362>.
- Benavides, G. (2018). El Marco Teórico. Video disponible en <https://vimeo.com/263161419>.
- Benavides, G. (2017). APA Básicos. Video disponible en <https://vimeo.com/254599362>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. México: Pearson, cuarta edición. Disponible en base de datos “Libros electrónicos Ebooks 7-24”.
- Betancourt Morales, C. M. (Enero-junio de 2014). EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. *Revista EIA, Volumen 11*(Edición N. 21), 133-143. Obtenido de
<https://revistas.eia.edu.co/index.php/reveia/article/view/626>
- Borrego, M. (2009). Dossier de Metodología de la Investigación. Argentina: El Cid/
- Bonilla Martínez, M. H. (05 de 2011). *Scopus*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Scopus:
<https://www.auditool.org/blog/sector-gobierno/282-el-papel-de-la-interventoria-en-la-contratacion-estatal>
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1996). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*.
- Carrascal Corena, D. J., & Herrera Pájaro, C. A. (30 de 04 de 2012). *Universidad Tecnológica de Bolívar*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Scopus:
<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3133/0063115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casanova, F. (21 de 12 de 2008). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - CINTERFOR*. Recuperado el 22 de 03 de 2021, de Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - CINTERFOR:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/153/pdf/casanov.pdf>

- CEPAL. (2013). *Scopus*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Scopus: https://www.cepal.org/crp-ilpes/noticias/documentosdetrabajo/7/51577/2013-986_CRP.14_DDR.2_Sintesis_Panorama_Gestion_Publica.pdf
- Congreso de Colombia. (11 de 07 de 2011). *Congreso de Colombia*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Congreso de Colombia:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html#1
- Congreso de Colombia et al. (11 de 07 de 2011). *Congreso de Colombia*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Congreso de Colombia:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 80 de 1993*. Recuperado el 04 de 03 de 2021, de Ley 80 de 1993:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html
- Congreso de la República de Colombia et al. (16 de 07 de 2007). *Ley 1150 de 2007. Artículo 2o.* Recuperado el 03 de 04 de 2021, de Ley 1150 de 2007. Artículo 2o.:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html
- Congreso de la República de Colombia et al. (12 de 07 de 2011). *Ley 1473 de 2011. Artículo 83.* Recuperado el 04 de 03 de 2021, de Ley 1473 de 2011. Artículo 83.:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html#1
- Consejo Privado de Competitividad. (2021). *Informe Nacional de Competitividad 2020-2021*. Bogotá D.C.
- Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R. & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>
- DANE. (2021). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Recuperado el 28 de 02 de 2021, de
https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf
- DANE et al. (2012). *Resolución 066 de 2012*. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de
https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/Resolucion066_2012.pdf
- DANE et al. (2012). *Resolución 636 de 2012*. Recuperado el 28 de 02 de 2021, de
https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/Resolucion_636_2012.pdf

- DANE et al. (2020). Resolución 0549 de 2020. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de <https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/resoluciones/2020/Resolucion-0549-de-2020.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (1887). Ley 57 de 1887. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=39535
- Díaz, C., Fraile, D., Rodríguez, D. y Giraldo G. (2015). Hacia la excelencia en la gerencia de proyectos a través del proceso de lecciones aprendidas. *Revista Científica*, 23, 82-97. doi:10.14483/udistrital.jour.RC.2015.23.a7
- EALDE Business School. (2020). *El estándar de Dirección de Proyectos del PMI*. Recuperado el 04 de 03 de 2021, de <https://www.ealde.es/metodologia-direccion-de-proyectos-pmi/>
- Fundación BBVA. (04 de 09 de 2011). *Fundación BBVA*. Recuperado el 22 de 03 de 2021, de Fundación BBVA: http://www.fbbva.es/TLFU/dat/03_CyC_2010_web.pdf
- Gerencia de Investigaciones (2019). Campos, grupos y líneas de investigación en la Universidad EAN. Bogotá: Universidad EAN. Disponible en <https://n9.cl/u2dxa>
- Gómez, M. (2009). Introducción a la metodología de la investigación científica. Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas. Disponible en base de datos elibro.
- Goundar, J. (2007). *projectperfect*. Obtenido de projectperfect: http://www.projectperfect.com.au/info_project_management_expertise.php
- Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill, cuarta edición. Disponible en base de datos “Libros electrónicos Ebooks 7-24” en: <https://n9.cl/x15e>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V., Recuperado el 23 de 03 de 2021
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Mexico D.F., México D.F., México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 17 de 03 de 2021
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 23 de 03 de 2021

- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Tórres C.P. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Bogotá, McGraw Hill, Primera Edición. Disponible en base de datos “Libros electrónicos Ebooks 724” en: <https://n9.cl/ts2x>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F., México D.F., México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 17 de 03 de 2021
- IPMA. (2020). *IPMA*. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de <https://www.ipma.world/>
- ISO. (2012). *ISO 21500*. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de ISO 21500: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>
- Jablonski, A. (2017). Business models. Strategies, impacts and challenges. New York: nova Publisher. Disponible en base de datos “EBSCO” en: <https://n9.cl/pdzi>
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*. Boca Raton: J. Ross Publishing. International Institute for Learning.
- Kolshus, L. M. (2013). Buenas prácticas en la FAO.
- Lifeder. (s.f.). <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>: <https://www.lifeder.com/sectores-economicos-colombia/>.
- Liu, L., & M.I. Mishchenko, & W. (2008). *A study of radiative properties of fractal soot aggregates using the superposition T-matrix method*. doi:doi:10.1016/j.jqsrt.2008.05.001
- Mark A Langley. (2013). *Informe Pulso de la profesión™ de PMI El alto costo de un bajo desempeño*.
- Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorio. (2010). Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente. NSR-10. Retrieved from <https://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/sites/default/files/imagenes/9titulo-i-nsr-100.pdf>
- Observatorio de Contratación Pública. (19 de 01 de 2015). *Scopus*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Observatorio de Contratación Pública: <http://www.obcp.es/opiniones/panorama-comparado-de-la-contratacion-publica-en-america-latina>
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2017). *Scopus*. Recuperado el 20 de 03 de 2021, de Scopus: http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Capacitacion/Virtual/curso_contratacion_obras/libro_cap4_obras.pdf

- Presidente de la República de Colombia. (17 de 07 de 2013). *Scopus*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Departamento Administrativo de la Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53776#163>
- Presidente de la República de Colombia et al. (26 de 05 de 2015). *Departamento Administrativo de Función Pública*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Departamento Administrativo de Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77653#0>
- Project Management Institute, p. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute*. (Sixth edition ed.).
- Proyectos ágiles. (2021). *SCRUM*. Recuperado el 27 de 02 de 2021, de SCRUM:
<https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
- Rico Puerta, L. A. (2015). *Teoría General y Práctica de la Contratación Estatal* (Novena edición ed.). Bogotá: Leyer.
- Salapatas, J. N. (2000). *Best practices—the nine elements to success*. Obtenido de Best practices—the nine elements to success: <https://www.pmi.org/learning/library/best-practices-effective-project-management-8922>
- Sánchez Gómez, M. C. (2003). *Gredos*. Recuperado el 18 de 03 de 2021, de Gredos:
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/56460/TEE2003_V4_metodologiatecnicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- TechTarget. (2021). *Acuerdo de nivel de servicio o SLA*. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de Acuerdo de nivel de servicio o SLA:
<https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Acuerdo-de-nivel-de-servicio-o-SLA>
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). *The Influence of the Transformational Leader*. doi:<https://doi.org/10.1177/107179190401000408>
- Universidad EAN. (2019). *Gerencia de Investigaciones. Campos, grupos y líneas de investigación*. Recuperado el 26 de 02 de 2021, de Gerencia de Investigaciones. Campos, grupos y líneas de investigación: <https://n9.cl/u2dxa>
- Universidad EAN. (2019). *Universidad EAN*. Recuperado el 26 de 02 de 2021, de Universidad EAN: <https://n9.cl/u2dxa>

Universidad Industrial de Santander. (2014). *Manual de Supervisión e Interventoría*. Recuperado el 21 de 03 de 2021, de Scopus:
<https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/contratacion/Manuales/MCO.01.pdf>