

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN LA
GESTIÓN DE PROYECTOS ADMINISTRADOS POR LA PMO DE LA EMPRESA
SUPPLA

INGRID ALEXANDRA RODRÍGUEZ PARDO
LUIS CARLOS BARRANTES CRESPO
LUIS FERNANDO JIMÉNEZ VITERI

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2016

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN LA
GESTIÓN DE PROYECTOS ADMINISTRADOS POR LA PMO DE LA EMPRESA
SUPPLA

INGRID ALEXANDRA RODRÍGUEZ PARDO
LUIS CARLOS BARRANTES CRESPO
LUIS FERNANDO JIMÉNEZ VITERI

Trabajo de grado

DIRECTOR
INGENIERO RICARDO ARTURO BENAVIDES

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado “elaboración del diagnóstico del grado de madurez en la gestión de proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla”, presentado para optar por el título de Especialistas en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.

Ing. Ricardo Benavides
Director de trabajo de grado

DEDICATORIA

A Dios por sus bendiciones diarias.

A nuestras familias por su apoyo incondicional y la motivación constante.

A nuestros profesores por impulsar nuestro desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Ricardo Benavides por haber guiado el desarrollo de este trabajo de grado.

A los profesores Daniel Salazar, German Giraldo y Paola Nájar por sus asesorías.

A la compañía Suppla, a la Vicepresidencia de Planeación y los colaboradores por su disposición y apoyo en la realización de este trabajo.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| CONTENIDO | 6 |
| LISTADO DE TABLAS..... | 10 |
| LISTADO DE FIGURAS..... | 14 |
| LISTADO DE ANEXOS..... | 16 |
| ABREVIATURAS | 17 |
| GLOSARIO | 18 |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 21 |
| INTRODUCCIÓN..... | 23 |
| 1 PERFIL DEL PROYECTO..... | 24 |
| 1.1 NOMBRE DEL PROYECTO | 24 |
| 1.2 PROPÓSITO DEL PROYECTO..... | 24 |
| 1.3 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO | 24 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO..... | 25 |
| 1.5 OBJETIVOS..... | 25 |
| 1.5.1 General..... | 26 |
| 1.5.2 Específicos | 26 |
| 1.6 PRODUCTO Y ENTREGABLES DEL PROYECTO..... | 26 |
| 2 ASPECTOS ESPECIALES DEL PROYECTO..... | 27 |
| 2.1 REQUERIMIENTOS | 27 |
| 2.2 SUPUESTOS..... | 27 |
| 2.3 RESTRICCIONES..... | 27 |
| 2.4 EXCLUSIONES..... | 28 |
| 3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL | 29 |
| 3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN SUPPLA | 30 |
| 3.2 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS EN SUPPLA | 32 |
| 3.3 PROCESOS DE GERENCIA DE LOS PROYECTOS EN SUPPLA..... | 33 |
| 4 MARCO TEÓRICO..... | 34 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 4.1 | CONCEPTOS DE GERENCIA DE PROYECTOS | 34 |
| 4.2 | CONCEPTO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS | 37 |
| 4.3 | MODELOS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS | 37 |
| 4.4 | SELECCIÓN PRELIMINAR DE LOS MODELOS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS | 39 |
| 4.5 | DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS MODELOS DE MADUREZ PRESELECCIONADOS..... | 42 |
| 4.5.1 | Organizational Project Management Maturity Model OPM3. | 42 |
| 4.5.1.1 | Antecedentes..... | 42 |
| 4.5.1.2 | Propósito y alcance | 42 |
| 4.5.1.3 | Fundamentos del modelo | 43 |
| 4.5.1.4 | Estructura del modelo..... | 43 |
| 4.5.1.4.1 | OPM3 Construct..... | 44 |
| 4.5.1.4.2 | OPM3 Framework | 46 |
| 4.5.1.5 | Herramientas de evaluación | 50 |
| 4.5.1.6 | Métodos de evaluación..... | 50 |
| 4.5.1.7 | Interpretación de resultados | 51 |
| 4.5.2 | Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner..... | 51 |
| 4.5.2.1 | Antecedentes..... | 51 |
| 4.5.2.2 | Propósito y alcance | 51 |
| 4.5.2.3 | Fundamentos del modelo | 52 |
| 4.5.2.4 | Estructura del modelo..... | 52 |
| 4.5.2.4.1 | Áreas de evaluación..... | 53 |
| 4.5.2.4.2 | Niveles de madurez..... | 54 |
| 4.5.2.5 | Herramientas de evaluación | 58 |
| 4.5.2.6 | Métodos de evaluación..... | 59 |
| 4.5.2.7 | Interpretación de resultados | 60 |
| 4.5.3 | Maturidade Em Gerenciamento De Projetos de Darci Santos Do Prado.. | 62 |
| 4.5.3.1 | Antecedentes..... | 62 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 4.5.3.2 | Propósito y alcance | 62 |
| 4.5.3.3 | Fundamentos del modelo | 63 |
| 4.5.3.4 | Estructura del modelo..... | 63 |
| 4.5.3.4.1 | Niveles de madurez..... | 64 |
| 4.5.3.4.2 | Dimensiones de madurez..... | 66 |
| 4.5.3.5 | Herramientas de evaluación | 68 |
| 4.5.3.6 | Métodos de evaluación..... | 68 |
| 4.5.3.7 | Interpretación de resultados | 69 |
| 4.5.4 | Project Management Maturity de J. Kent Crawford | 71 |
| 4.5.4.1 | Antecedentes..... | 71 |
| 4.5.4.2 | Propósito y alcance | 72 |
| 4.5.4.3 | Fundamentos del modelo | 72 |
| 4.5.4.4 | Estructura del modelo..... | 72 |
| 4.5.4.4.1 | Áreas de evaluación..... | 74 |
| 4.5.4.4.2 | Niveles de madurez..... | 75 |
| 4.5.4.5 | Herramientas de evaluación | 78 |
| 4.5.4.6 | Métodos de evaluación..... | 79 |
| 4.5.4.7 | Interpretación de resultados | 79 |
| 5 | SELECCIÓN DEL MODELO PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE MADUREZ | 81 |
| 5.1 | COMPARACIÓN DE LOS MODELOS IDENTIFICADOS | 81 |
| 5.2 | DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN | 82 |
| 5.3 | EVALUACIÓN DE LOS MODELOS IDENTIFICADOS | 83 |
| 5.4 | SELECCIÓN DEL MODELO | 85 |
| 5.5 | ALINEACIÓN DEL MODELO SELECCIONADO A SUPPLA | 86 |
| 5.6 | DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN..... | 89 |
| 5.7 | DEFINICIÓN CRITERIOS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 91 |
| 6 | DIAGNÓSTICO DE MADUREZ..... | 93 |
| 6.1 | TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 93 |
| 6.2 | RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN | 96 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6.2.1 | Caracterización de los participantes | 96 |
| 6.2.2 | Resultados por área | 99 |
| 6.2.3 | Resultados de los componentes especiales del modelo Kent Crawford. | 104 |
| 7 | HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 106 |
| 7.1 | HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES POR ÁREAS Y SUS COMPONENTES | 106 |
| 7.2 | HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LOS COMPONENTES ESPECIALES..... | 155 |
| 7.3 | NIVEL DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN | 166 |
| 7.4 | RECOMENDACIONES GLOBALES PARA LA ORGANIZACIÓN | 168 |
| | ANEXO A. PREGUNTAS DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN | 174 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de las organizaciones..... | 24 |
| Tabla 2. Modelos de madurez en gerencia de proyectos, programas y portafolios | 38 |
| Tabla 3. Evaluación criterio de preselección 1 | 39 |
| Tabla 4. Evaluación de criterios modelos de madurez..... | 40 |
| Tabla 5. Método variable de puntuación OPM3 | 50 |
| Tabla 6. Evaluación del modelo Kerzner | 59 |
| Tabla 7. Evaluación de respuestas modelo MMGP | 68 |
| Tabla 8. Formato de evaluación niveles de madurez..... | 68 |
| Tabla 9. Tabla de puntajes de adherencia a los niveles del modelo MMGP..... | 69 |
| Tabla 10. Tabla de puntajes de adherencia a las dimensiones del modelo MMGP | 70 |
| Tabla 11. Ejemplo evaluación nivel de madurez..... | 70 |
| Tabla 12. Ejemplo evaluación nivel de adherencia a los niveles | 70 |
| Tabla 13. Ejemplo evaluación porcentaje de adherencia a las dimensiones | 71 |
| Tabla 14. Componentes clave de las áreas de conocimiento..... | 74 |
| Tabla 15. Ejemplo de evaluación niveles de madurez para el área de integración..... | 79 |
| Tabla 16. Ejemplo de evaluación nivel de madurez general..... | 80 |
| Tabla 17. Análisis características modelos identificados. | 81 |
| Tabla 18. Clasificación de criterios de evaluación | 83 |
| Tabla 19. Definición de mecanismos de puntuación..... | 84 |
| Tabla 20. Resultados evaluación modelos de madurez..... | 85 |
| Tabla 21. Puntaje evaluación de los modelos de madurez..... | 85 |
| Tabla 22. Definición de la población objetivo para la evaluación | 88 |
| Tabla 23. Descripción grupo de preguntas de la evaluación | 90 |
| Tabla 24. Tabulación de número de participantes en la evaluación | 93 |
| Tabla 25. Tabulación de participación en la evaluación por roles en los proyectos | 93 |
| Tabla 26. Tabulación de respuestas por componente y área | 94 |
| Tabla 27. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente project charter..... | 106 |
| Tabla 28. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gerencia del proyecto..... | 107 |
| Tabla 29. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente ejecución del proyecto | 108 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 30. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente seguimiento y control..... | 109 |
| Tabla 31. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente controles de cambio..... | 110 |
| Tabla 32. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente cierre | 111 |
| Tabla 33. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión del alcance | 112 |
| Tabla 34. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de requerimientos | 113 |
| Tabla 35. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente definición de alcance | 114 |
| Tabla 36. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente EDT | 115 |
| Tabla 37. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente validación del alcance..... | 116 |
| Tabla 38. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de cambios del alcance | 117 |
| Tabla 39. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión del cronograma | 118 |
| Tabla 40. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente definición de las actividades | 119 |
| Tabla 41. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente secuenciación de las actividades..... | 120 |
| Tabla 42. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente estimación de los recursos para las actividades..... | 121 |
| Tabla 43. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente estimación de duración para las actividades | 122 |
| Tabla 44. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente desarrollo del cronograma | 123 |
| Tabla 45. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control del cronograma..... | 124 |
| Tabla 46. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente integración de cronogramas | 125 |
| Tabla 47. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de costos..... | 126 |
| Tabla 48. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente estimación de costos | 127 |
| Tabla 49. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente determinación del presupuesto..... | 128 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 50. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de costos | 129 |
| Tabla 51. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de calidad | 130 |
| Tabla 52. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente aseguramiento de calidad | 131 |
| Tabla 53. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de calidad | 132 |
| Tabla 54. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de planificación de los recursos humanos | 133 |
| Tabla 55. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente adquisición del equipo del proyecto | 134 |
| Tabla 56. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente desarrollo del equipo del proyecto | 135 |
| Tabla 57. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de comunicaciones..... | 136 |
| Tabla 58. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de las comunicaciones..... | 137 |
| Tabla 59. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de las comunicaciones..... | 138 |
| Tabla 60. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente seguimiento y gestión de problemas..... | 139 |
| Tabla 61. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de riesgos..... | 140 |
| Tabla 62. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente identificación de riesgos..... | 141 |
| Tabla 63. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente análisis cualitativo de riesgos..... | 142 |
| Tabla 64. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente análisis cuantitativo de riesgos | 143 |
| Tabla 65. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de respuesta a riesgos..... | 144 |
| Tabla 66. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de riesgos | 145 |
| Tabla 67. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente documentación de riesgos | 146 |
| Tabla 68. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de adquisiciones..... | 147 |
| Tabla 69. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente requisición y solicitud de compras | 148 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 70. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de compras y gestión de proveedores | 149 |
| Tabla 71. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente cierre de adquisiciones | 150 |
| Tabla 72. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente identificación de stakeholders | 151 |
| Tabla 73. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de stakeholders | 152 |
| Tabla 74. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de la participación de stakeholders | 153 |
| Tabla 75. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de la participación de los stakeholders | 154 |
| Tabla 76. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente conciencia y apoyo de la alta gerencia | 155 |
| Tabla 77. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente participación de la alta gerencia..... | 156 |
| Tabla 78. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de conocimientos individuales en proyectos | 157 |
| Tabla 79. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de experiencia y competencias individuales en la gestión de proyectos | 158 |
| Tabla 80. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente iniciativa empresarial para el desarrollo | 159 |
| Tabla 81. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente soporte | 160 |
| Tabla 82. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente consultoría. | 161 |
| Tabla 83. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente procesos y estándares..... | 162 |
| Tabla 84. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente entrenamiento | 163 |
| Tabla 85. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gerencia de proyecto | 164 |
| Tabla 86. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente herramientas de software | 165 |
| Tabla 87. Nivel de madurez en la organización | 166 |
| Tabla 88. Nivel de madurez de los componentes especiales en la organización | 166 |
| Tabla 89. Nivel de los componentes según los procesos de gerencia en Suppla | 168 |
| Tabla 90. Niveles de los componentes especiales | 171 |

LISTADO DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Organigrama Suppla..... | 29 |
| Figura 2. Tipos de proyectos en Suppla. | 30 |
| Figura 3. Antes y después de la PMO | 31 |
| Figura 4. Ciclo de vida de los proyectos en Suppla | 32 |
| Figura 5. Procesos gerenciales en Suppla | 33 |
| Figura 6. Estructura del OPM3..... | 44 |
| Figura 7. Ciclo OPM3..... | 47 |
| Figura 8. Procesos del OPM3..... | 49 |
| Figura 9. Niveles de madurez Kerzner..... | 52 |
| Figura 10. Traslapo de los niveles de Kerzner..... | 53 |
| Figura 11. Relación nivel de madurez con el éxito de los proyectos..... | 64 |
| Figura 12. Dimensiones del modelo MMGP | 66 |
| Figura 13. Mecanismo interpretación evaluación de madurez modelo MMGP | 69 |
| Figura 14. Componentes claves de las áreas de conocimiento y niveles de madurez de Crawford | 73 |
| Figura 15. Organigrama para la gestión de proyectos | 87 |
| Figura 16. Información general del evaluado | 89 |
| Figura 17. Tabulador de resultados de la evaluación | 91 |
| Figura 18. Participación de la muestra en la evaluación | 96 |
| Figura 19. Participación por roles en la evaluación..... | 97 |
| Figura 20. Profesión de los participantes..... | 97 |
| Figura 21. Nivel de estudios de los participantes..... | 98 |
| Figura 22. Participantes con certificación PMP y conocimientos específicos en gerencia de proyectos..... | 98 |
| Figura 23. Resultados para el área de integración y sus componentes..... | 99 |
| Figura 24. Resultados para el área de calidad y sus componentes..... | 99 |
| Figura 25. Resultados para el área de comunicaciones y sus componentes | 100 |
| Figura 26. Resultados para el área de alcance y sus componentes..... | 100 |
| Figura 27. Resultados para el área de costos y sus componentes..... | 101 |
| Figura 28. Resultados para el área de compras y sus componentes | 101 |
| Figura 29. Resultados para el área de stakeholders y sus componentes..... | 102 |
| Figura 30. Resultados para el área de recursos humanos y sus componentes... | 102 |
| Figura 31. Resultados para el área de riesgos y sus componentes..... | 103 |
| Figura 32. Resultados para el área de tiempo y sus componentes | 103 |
| Figura 33. Resultados para el componente especial de desarrollo individual..... | 104 |
| Figura 34. Resultados para el componente especial de la participación de la organización..... | 104 |

Figura 35. Resultados para el componente especial de la PMO105
Figura 36. Distribución de niveles de las áreas por roles.....167
Figura 37. Proceso sugerido de ejecución de recomendaciones.....171

LISTADO DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO A. PREGUNTAS DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN | 174 |
|---|-----|

ABREVIATURAS

ICB: IPMA competence baseline

IPMA: International Project management association

PMO: Project Management Office.

PMBOK: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.

PMI: Project Management Institute.

PRINCE2: Projects in Controlled Environment

NMC: Nivel de madurez de un componente

NMA: Nivel de madurez de un área

PMP: Project Management Professional

GLOSARIO

ACONDICIONAMIENTO SECUNDARIO: arreglar un producto de tal manera que cumpla los requisitos definidos para el mismo.

AD HOC: que está hecho especialmente para un fin determinado o pensado para una situación concreta.

ADHERENCIA: consenso con las ideas, definiciones o las opiniones de otro.

BENCHMARKING: proceso de investigación, desarrollo y mejora de un plan de negocios específico, procesos, servicios, productos, funciones y prácticas comerciales dentro de una organización.

BIC: Banco Industrial Colombiano, el cual se fusiono en 1998 con el Banco de Colombia, fusión que dio origen a la marca Bancolombia.

CENTROS DE DISTRIBUCIÓN: es una infraestructura logística que permite el almacenamiento de productos.

CICLO DE VIDA: El ciclo de vida es un concepto que remite a la aparición, desarrollo y finalización de la funcionalidad de un determinado elemento.

COMERCIO INTERNACIONAL: es el intercambio de bienes y servicios entre países.

EARNED VALUE (EVM): En español Gerencia por Valor Ganado, técnica que permite el correcto desarrollo del control de un proyecto.

EDT: Estructura de Descomposición del Trabajo, también conocida por su nombre en inglés Work Breakdown Structure o WBS, es en gestión de proyectos una descomposición jerárquica orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos de éste y crear los entregables requeridos.

KICK OFF: reunión en la cual se presentan a los involucrados en un nuevo proyecto los objetivos del mismo y el plan de trabajo a seguir.

LOGÍSTICA: es una red de medios, métodos e infraestructuras combinadas para garantizar el almacenamiento, el transporte y la entrega de bienes y servicios.

MODELO DE MADUREZ: es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua.

NIVEL DE MADUREZ: en gerencia de proyectos de una organización u unidad organizacional, corresponde al nivel en que se encuentran sus capacidades y es factible de ser medido mediante modelos de madurez.

OPM3: es el Acrónimo de Organizational Project Management Maturity Model ó Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos. Modelo desarrollado por el Project Management Institute, PMI.

OPM3 PRODUCT SUIT: Es una herramienta, desarrollada por el PMI y por la empresa noruega DNV (Det Norske Veritas), utilizada por asesores certificados en OPM3, que a través de una serie de preguntas, de respuesta cualitativa (si o no), genera los resultados del nivel de madurez, contempla la totalidad de las buenas prácticas del estándar, consta de una amplia variedad de reportes gráficos y dispone del directorio de capacidades que permite elaborar los respectivos planes de mejora.

ORGANIZATIONAL ENABLERS: Conjunto de buenas prácticas definidas en el modelo OPM3, está conformado por 574 buenas prácticas distribuidas en gestión de proyectos (231), programas (235) y portafolio (108) clasificadas en procesos de estandarización, medición, control, mejora continua.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge, es una guía de estándares internacionales generada por el PMI, que provee un marco de referencia formal para desarrollar proyectos, guiando y orientando a los gerentes de proyectos sobre la forma de avanzar en los procesos y pasos necesarios para la construcción de resultados y alcanzar los objetivos.

PROCESOS: Mejores prácticas en gerencia de proyectos.

RENDIMIENTO TÉCNICO: En el modelo de madurez de J. Kent Crawford, hace referencia al rendimiento de la triple restricción de los proyectos alcance, tiempo y costo.

SELF ASSESSMENT: Autoevaluación. Es un método que consiste en valorar uno mismo la capacidad propia que se dispone para alguna tarea o actividad.

SPONSOR: persona o una organización que patrocina, apoya o financia una actividad o proyecto.

SUPPLA: Empresa Colombiana del sector logístico que brinda los servicios de centros de distribución, acondicionamiento secundario, transporte y comercio internacional.

TRANSPORTE: concepto que permite describir el traslado que se realiza entre diversos puntos.

TRIPLE RESTRICCIÓN: Es un concepto de la Administración de Proyectos, en el cual se describe la interacción entre el alcance, el tiempo y el costo del proyecto, consiste en el equilibrio que se debe mantener para lograr el éxito del proyecto en las 3 variables mencionadas.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto fue desarrollado con el apoyo de la Vicepresidencia de Planeación en la organización Suppla con el objetivo de establecer el grado de madurez en la gestión de proyectos de esta compañía, luego de 3 años de haberse implementado la PMO, una metodología y procesos dirigidos a la gestión de proyectos.

La organización no cuenta con un diagnóstico sobre la aplicación de los procesos y las metodologías implementadas; ni claridad sobre los puntos a mejorar. La identificación del grado de madurez en la gestión de proyectos es un insumo necesario para mejorar la metodología empleada en la gestión de proyectos e incrementar el aporte de la PMO en el desarrollo de los proyectos, para lograr aumentar el cumplimiento en la triple restricción.

Para realizar el diagnóstico se realizó una revisión bibliográfica inicial que permitió identificar de manera general 18 modelos que evalúan el nivel de madurez en gestión de proyectos, programas y portafolios, estos modelos fueron calificados mediante el criterio excluyente de su aplicabilidad del modelo exclusiva a la gerencia de proyectos lo que permitió reducir a 10 la lista de modelos. Posteriormente los 10 modelos fueron evaluados teniendo en cuenta los criterios de su alineación con el PMI y el reconocimiento del autor y del modelo. Una vez realizada esta evaluación se obtuvo una preselección de cuatro modelos de madurez PMMM de Harold Kerzner, PMMM de J. Kent Crawford, OPM3 del PMI y MGP de Darci Prado.

Para los cuatro modelos preseleccionados se definieron 9 criterios que permitieron realizar un análisis, comparación y evaluación de estos, seleccionando finalmente el modelo que más se adapta a la organización basado en el puntaje más alto, en este caso el modelo PMMM de J. Kent Crawford fue el modelo seleccionado.

Una vez seleccionado el modelo y basados en una de las características del modelo, en el cual se identificó que no posee preguntas estructuradas, se construyeron las preguntas a evaluar y la herramienta en excel para aplicar la evaluación, la cual fue aplicada a personas que ha tenido diversos roles dentro de los proyectos desarrollados en la organización Suppla, se tabularon los datos, se analizaron los resultados y se estableció el nivel de madurez en la gestión proyectos de las áreas de conocimiento y sus componentes, los componentes especiales y de la organización de acuerdo a la definición dada por el modelo PMMM de J. Kent Crawford.

Como resultado de la evaluación se obtuvo que la organización Suppla tiene un nivel de madurez 2 en la gestión de proyectos. Este nivel implica que los procesos

establecidos para la gestión de proyectos dentro de la organización son en su mayoría estándares, los cuales son aplicados únicamente en los proyectos más importantes. En las áreas de conocimiento, el área de compras se encuentra en nivel 3 y las restantes en nivel 2. En cuanto a los componentes especiales, la participación de la organización se encuentra en el nivel 3 y la PMO y el desarrollo individual en nivel 1.

Con base en los resultados obtenidos, se generaron recomendaciones para cada uno de los componentes que permitirán alinear el nivel de madurez de las áreas y posteriormente mejorar el nivel de madurez de las áreas y finalmente de la organización. Adicionalmente se presentan recomendaciones generales para la organización, entre ellas realizar revisiones periódicas del nivel de madurez y establecer prioridades para implementar las recomendaciones.

Finalmente los resultados de este trabajo permitirán a la organización Suppla conocer sus fortalezas y aspectos a mejorar con respecto a la gestión de proyectos, e identificar estrategias propias que permitan mejorar dicha gestión, de tal manera que apoyen el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

INTRODUCCIÓN

El proyecto “elaboración del diagnóstico de madurez en la gestión de proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla”, es un requisito para obtener el grado de Especialistas en desarrollo y gerencia integral de proyectos e incorpora temáticas estudiadas en el plan de estudios como son el concepto de madurez y de gerencia de proyectos de acuerdo a los lineamientos del PMI.

Mediante la elaboración del diagnóstico, se lograron determinar las acciones necesarias para mejorar los procesos gerenciales ejecutados actualmente en Suppla, ya que al ser una de las empresas líderes en el sector logístico en Colombia, es muy importante asegurar la excelencia en sus proyectos y operaciones, permitiéndole así sobresalir en un sector que día a día es más competitivo.

A lo largo del documento se detallan las etapas del desarrollo del proyecto iniciando por la descripción del perfil del mismo, sus aspectos especiales, el contexto organizacional de la compañía, el marco teórico de los modelos de madurez estudiados, la selección del modelo utilizado, la definición de la evaluación y por último los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

El modelo seleccionado se encuentra alineado al estándar en gerencia de proyectos definido por el PMI, ya que evalúa cada una de las diez áreas del conocimiento y sus procesos; tomando en cuenta que Suppla se rige por este estándar en el desarrollo de sus proyectos, fue posible analizar detalladamente los procesos desarrollados en la compañía. Adicionalmente es importante resaltar que el modelo permitió realizar un análisis específico a la gestión de la PMO en la compañía.

Considerando la situación actual de Suppla, se generó un plan de acción específico en el cual se definieron prioridades para la implementación de las recomendaciones planteadas, buscando en primera instancia nivelar todos los procesos de la organización para luego aplicar mejoras a los mismos.

1 PERFIL DEL PROYECTO

El perfil está compuesto por el nombre, propósito, la alineación estratégica, la justificación, los objetivos y los entregables del proyecto.

1.1 NOMBRE DEL PROYECTO

Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en la gestión de proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla.


1.2 PROPÓSITO DEL PROYECTO


El propósito del proyecto es contribuir a incrementar la competitividad en el mercado de los operadores logísticos de Suppla, identificando oportunidades de mejora en la gestión de los proyectos administrados.

1.3 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

A continuación, se desarrolla la alineación estratégica del proyecto con las dos organizaciones involucradas en su definición y desarrollo.

Tabla 1. Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de las organizaciones

| Organización | Objetivo Estratégico | Contribución del proyecto |
|---|---|---|
|  | Definir la base del conocimiento de la organización. | Identificar oportunidades de mejora en la gestión de proyectos que lidera la PMO de Suppla, con el objetivo de optimizar los procesos de desarrollo que conlleven al éxito de los mismos. |
| | Establecer un mecanismo para garantizar la adecuada implementación de los procesos y nuevos proyectos | |
| | Crear procesos de control y seguimiento sobre proyectos. | |

| Organización | Objetivo Estratégico | Contribución del proyecto |
|---|--|---|
|  | <p>Contribuir de manera significativa a la formación y capacitación de profesionales con alta calidad para el óptimo desempeño de funciones y responsabilidades propias de la realización de planes, programas y proyectos; y aportar al desarrollo económico, social y humano, satisfaciendo los requerimientos de las instituciones y empresas del país.</p> | <p>Aplicación de los conocimientos adquiridos durante la especialización, en cuanto a gerencia integral de proyectos en un entorno real, aportando al desarrollo de la organización Suppla.</p> |

Fuente: elaboración propia

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Para Suppla

- Necesidad por satisfacer

Identificar debilidades u oportunidades de mejora en la gestión de proyectos liderados por la PMO de la compañía, a partir del resultado del diagnóstico del grado de madurez.

- Problema por resolver

Las deficiencias existentes en cuanto a definición, ejecución, seguimiento y control del alcance, tiempo y costo, en la gestión de proyectos desarrollados por la PMO de Suppla.

1.5 OBJETIVOS

En este numeral se presentan el objetivo general y los objetivos específicos definidos para el proyecto.

1.5.1 General

Realizar el diagnóstico del nivel de madurez en la gestión de proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla.

1.5.2 Específicos

1. Revisar el marco teórico de los modelos de madurez en la gerencia de proyectos.
2. Identificar los modelos de madurez que pueden aplicarse en la compañía Suppla.
3. Seleccionar un modelo aplicable a la organización Suppla para realizar el diagnóstico de madurez.
4. Identificar hallazgos y generar conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados del diagnóstico.

1.6 PRODUCTO Y ENTREGABLES DEL PROYECTO

El entregable del proyecto es el documento de diagnóstico del grado de madurez de los proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla.

2 ASPECTOS ESPECIALES DEL PROYECTO

En este capítulo se presentan los requerimientos, supuestos, restricciones y exclusiones identificados para el proyecto.

2.1 REQUERIMIENTOS

- Se debe seleccionar un modelo de evaluación de madurez en la gestión de proyectos aplicable en la compañía, que incluya hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Se debe cumplir con todos los entregables definidos por la unidad de proyectos para la presentación del proyecto, teniendo como guía los anexos definidos.

2.2 SUPUESTOS

- Se contará con el apoyo de la vicepresidencia de Planeación en cuanto a disponibilidad de información y de personal, para el desarrollo de actividades relacionadas con el proyecto.
- Se contará con el apoyo oportuno y adecuado del director del trabajo de grado asignado.
- Los integrantes del grupo de trabajo de grado dedicarán al menos 144 horas de trabajo cada uno para el desarrollo del mismo.
- Los integrantes del grupo de trabajo continuaran cursando el programa hasta su finalización.
- La integrante del grupo que trabaja en Suppla, permanecerá vinculada a la compañía hasta la finalización del trabajo.

2.3 RESTRICCIONES

- Cronograma definido para el desarrollo del trabajo de grado para la especialización en desarrollo y gerencia de proyecto promoción 2015-2016.

- Se debe cumplir con la política de confidencialidad definida por la empresa Suppla, durante el desarrollo del trabajo de grado.

2.4 EXCLUSIONES

- No se realizará la implementación de las recomendaciones generadas a partir del diagnóstico.
- El diagnóstico de madurez solo se enfocará en los procesos de Gerencia de proyectos.

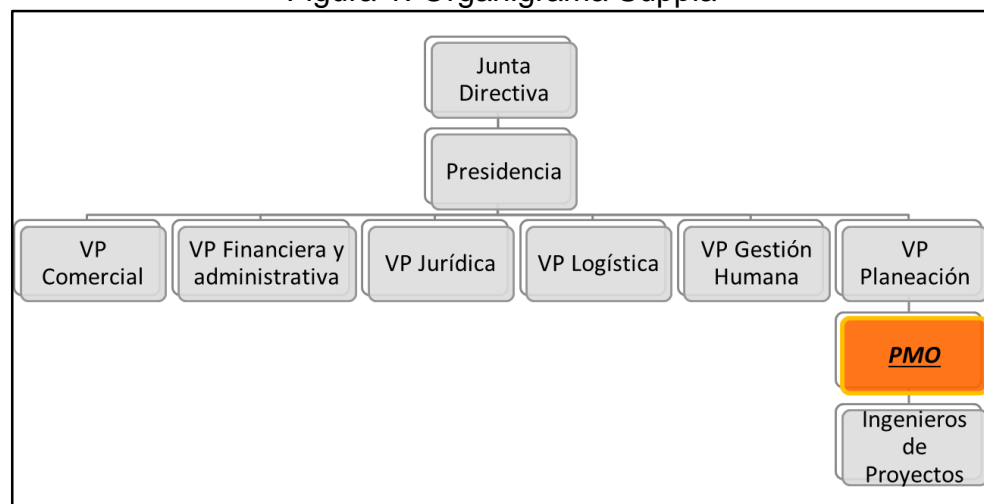
3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Suppla es el proveedor de servicios logísticos número uno en Colombia, con más de 60 años de historia, ofrece a sus clientes soluciones integrales hechas a la medida. Forma parte del grupo Valorem S.A, que representa uno de los grupos empresariales más importantes del país.

Suppla es una organización que tiene la capacidad de brindar los servicios de centros de distribución, acondicionamiento secundario, transporte y comercio internacional, orientados a los negocios farmacéuticos, telecomunicaciones, tiendas especializadas y consumo masivo.

Tiene una estructura organizacional distribuida en vicepresidencias, dentro de las cuales está la Vicepresidencia de Planeación, la cual tiene dentro de sus áreas la PMO, área encargada de administrar y liderar todos los proyectos de la compañía, con una metodología propia alineada con la guía del PMBOK.

Figura 1. Organigrama Suppla

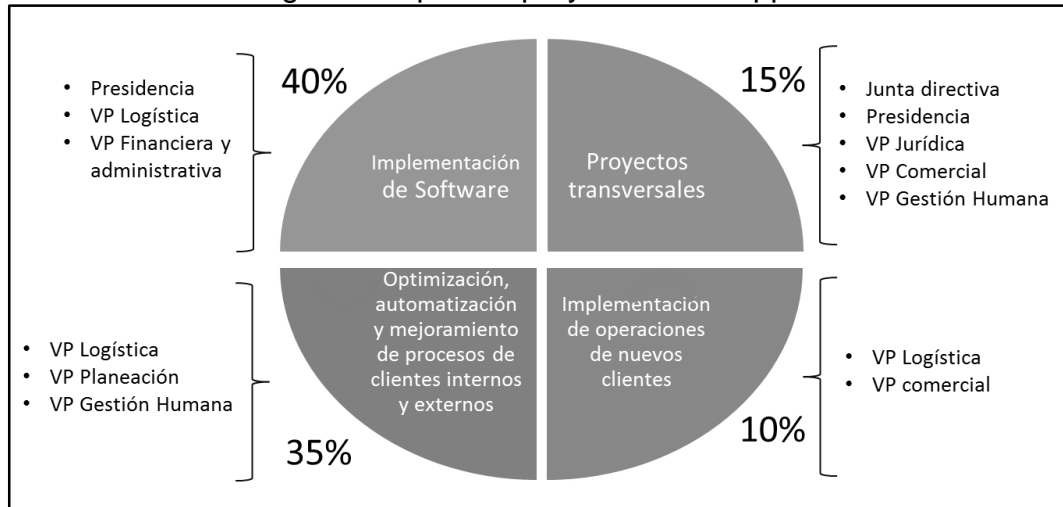


Fuente: elaboración propia

Cada una de las vicepresidencias puede plantear iniciativas de proyectos y/o proyectos para desarrollar, los cuales siempre deben estar incluidos dentro del grupo de proyectos administrados por la PMO para garantizar su correcta ejecución,

dependiendo del origen y objetivo del proyecto se define el tipo del proyecto. En la figura 2, se muestra los tipos de proyectos que se desarrollan en la organización.

Figura 2. Tipos de proyectos en Suppla.



Fuente: elaboración propia

3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN SUPPLA

En el año 2011 nace la marca Suppla que identifica corporativamente y corresponde a la fusión de las empresas Almagran y Almacemar, de las cuales se obtuvieron la experiencia, solidez, confianza y compromiso, convirtiendo a Suppla en el operador logístico integral más importante de Colombia y de la región.

Esta historia inicio en el año 1944 con la fundación de Almagran en la ciudad de Medellín, convirtiéndose en el segundo Almacén de Depósito creado en el país.

En el año de 1953 se crea Almacemar como filial del Banco de Colombia.

En 1996 Bavaria S.A, sociedad del Grupo Santo Domingo, vende Banco Comercial Antioqueño S.A.- Bancoquia al Banco Santander Investment manteniendo la propiedad de Almagran.

En 1997 se produce la escisión de Bavaria S.A., momento en el cual Almagran pasa a ser una filial de Invernac y Valorem S.A.

En 1998 se fusionan el BIC y el Banco de Colombia y Almacén comienza a ser parte del Grupo Empresarial Antioqueño.

En el 2006 Almacén es adquirida por Lab Investment & Logistics S.A. y Portal de Investigación S.A.

En agosto del año 2008, Almagran del Grupo Santo Domingo adquiere el control accionario de Almacén y empieza la integración administrativa y operativa de las dos compañías, convirtiéndose en lo que hoy es Supla.

En el 2011, como parte del desarrollo de la nueva marca, se inicia el desarrollo de una consultoría por parte del grupo Logyca, quien recomienda la creación de la PMO debido al alto presupuesto asignado y ejecutado en torno al desarrollo de proyectos, y la poca alineación estratégica de los mismos con la organización, el bajo control de la ejecución de presupuestos y éxito en los proyectos.

Es así como en el año 2012 se crea la PMO (Project Management Office) bajo una metodología generada para la organización basada en los lineamientos del PMBOK. Esta área fue creada como una PMO de control y cuenta con Ingenieros de Proyectos asociados a los diferentes proyectos, para administrar, apoyar y liderar la generación de iniciativas de proyectos y el desarrollo de los mismos.

En la siguiente imagen se puede visualizar los beneficios que se han obtenido con la creación de esta nueva área para la organización.

Figura 3. Antes y después de la PMO

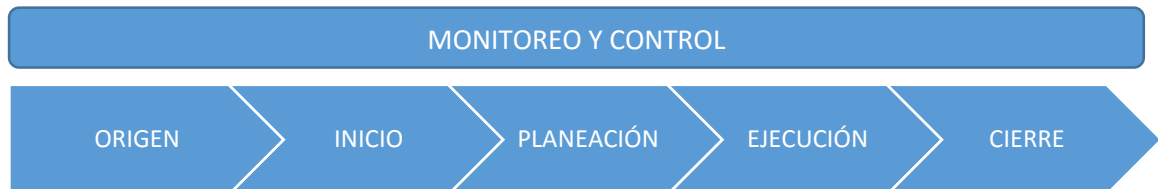


Fuente: elaboración propia

3.2 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS EN SUPPLA

Dentro de la metodología establecida para Suppla en la gestión de proyectos, se definió el siguiente ciclo de vida, el cual debe ser aplicado para todos los proyectos.

Figura 4. Ciclo de vida de los proyectos en Suppla



Fuente: elaboración propia

Para apoyar el desarrollo de este ciclo de vida, se implementó el Project Web App, solución de Microsoft, la cual le permite centralizar la documentación generada para cada uno de los procesos de gerencia de los proyectos.

✓ Origen

En esta fase se realiza un estudio de pre factibilidad para las iniciativas de proyecto planteadas, dando como resultado un presupuesto previo para solicitar su aprobación y asignación.

✓ Inicio

Se da comienzo al proyecto, el cual tiene un presupuesto aprobado y asignado. Se redacta la propuesta específica del proyecto, los objetivos, el alcance, la calidad, se estima como se llevará a cabo y se hace una evaluación de los riesgos, además se realizan estimaciones iniciales de tiempo y recursos necesarios.

✓ Planeación

Se realiza la planificación de todas las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto, considerando sus prioridades, los recursos asignados, el tiempo esperado para ejecutar cada una de las tareas y sus funcionalidades.

✓ Ejecución

Se refiere a la implementación o puesta en marcha del proyecto, consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

✓ Monitoreo y control

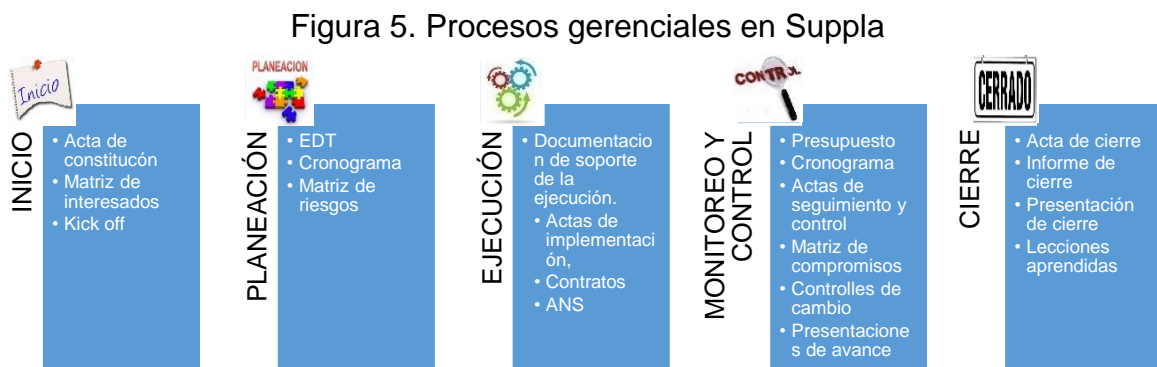
Esta etapa es transversal a las demás etapas del proyecto, busca asegurar que los objetivos sean alcanzados en el tiempo y calidad planificada, realizando una buena supervisión y medición del rendimiento de los resultados.

✓ Cierre

En esta fase es la final y corresponde a la finalización de todos los procesos.

3.3 PROCESOS DE GERENCIA DE LOS PROYECTOS EN SUPPLA

Para desarrollar el ciclo de vida de los proyectos se definieron los siguientes procesos de gerencia:



Fuente: elaboración propia

4 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se indican los conceptos de gerencia de proyectos y de modelos de madurez en gerencia de proyectos, que se toman como referente teórico para el desarrollo del proyecto.

4.1 CONCEPTOS DE GERENCIA DE PROYECTOS

- PROYECTO

Un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único. Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos. Es único debido al conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta particular (PMI, 2013).

- GERENTE DE PROYECTO

El gerente de proyecto es la persona asignada por la organización responsable por la ejecución y el logro de los objetivos del proyecto. Esta persona se caracteriza por tener características como son: tener conocimiento sobre conceptos de gerencia y el tema general a desarrollar en el proyecto, ser organizadas, apasionadas, orientadas a las metas, con alto nivel de aceptación al trabajo bajo presión, adaptación al cambio y ambientes de trabajo complejos. Son conscientes del rol estratégico de un proyecto para que una organización aprenda, cambie, y tenga éxito (PMI, 2013).

Los gerentes de proyectos desarrollan las habilidades para fomentar la confianza y la comunicación entre los involucrados del proyecto y tienen mejoramiento continuo de habilidades propias y las de su equipo.

- GERENCIA DE PROYECTOS

Es la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado (PMI, 2013).

El éxito de la gerencia de proyecto se mide por el cumplimiento del alcance, tiempo y costo definidos para un proyecto, garantizando la calidad del mismo.

- OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO)

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2013).

Existen varios tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Entre ellas se pueden encontrar:

- De apoyo. Las PMO's de apoyo desempeñan un rol de consulta para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO funciona como un repositorio de proyectos y ejerce un grado de control reducido.
- De control. Las PMO's de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- Directiva. Las PMO's directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO's ejercen un grado de control elevado.

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los gerentes de proyecto de diferentes formas como son:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.

- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

- DIFERENCIAS ENTRE EL GERENTE DE PROYECTOS Y PMO

Teniendo en cuenta las definiciones de gerente de proyecto, de PMO y las responsabilidades establecidas para estos roles, a continuación, se relacionan las diferencias entre ellos:

- Un gerente de proyecto se concentra en los objetivos específicos del proyecto, la PMO gestiona los cambios relativos al nivel de programas que pueden ser considerados como oportunidades para alcanzar de una mejor manera los objetivos del negocio.
- El gerente de proyecto controla los recursos asignados al proyecto con el fin de cumplir los objetivos del mismo, mientras que la PMO optimiza el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.
- El Gerente de proyecto gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales, mientras que la PMO gestiona las metodologías, estándares, riesgos/oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de empresa.

- RELACIÓN ENTRE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS PROYECTOS

Los proyectos deben constituir el camino para la consecución de los objetivos estratégicos de una organización, considerando esto, se debe proporcionar guía y dirección a la gerencia de los mismos (PMI, 2013).

Comúnmente es el sponsor del proyecto quien identifica la alineación o los potenciales conflictos entre estrategias organizacionales y los objetivos del proyecto, en caso de presentarse conflictos, es responsabilidad del gerente del proyecto identificarlos a nivel de detalle y documentarlos oportunamente.

4.2 CONCEPTO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

La madurez organizacional de gestión de proyectos se deriva de la necesidad de buscar la mejora continua y las mejores prácticas que generen mayores beneficios en pro de los objetivos corporativos. La madurez de las organizaciones se define como el grado en el cual una organización, desarrolla, asimila e incrementa buenas prácticas en la dirección de proyectos, programas y portafolios, para ser competitiva, local y globalmente.

“El concepto de madurez suele relacionarse en los diccionarios con el logro de un cierto nivel de plenitud o punto máximo de desarrollo. En el campo organizacional, este concepto se ha venido utilizando para referirse a la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estadios superiores de madurez. Para ello, se han diseñado herramientas de medición, conocidas como modelos de madurez (MM en adelante, alude a los modelos de madurez en general), cuyo propósito fundamental es conducir a la organización a un nivel ideal de madurez” (Solarte-Pazos, 2014)

Un modelo de madurez es una herramienta capaz de evaluar cualitativa y cuantitativamente la capacidad de gerenciar proyectos (Prado, 2010). La aplicación de un modelo de madurez también debe ayudar a establecer planes de crecimiento para la organización.

4.3 MODELOS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Existen varios modelos de madurez en la gestión de proyectos, cada uno de ellos con ciertas bondades, ventajas y desventajas frente a otros, sin embargo, todos buscan impactar en el aprendizaje y mejoramiento continuo de la organización para alcanzar el éxito en cada uno de los procesos diarios de conocimiento, cuando se trata de gerencia de proyectos.

El Capability Maturity Model (CMM) desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software SMI en 1987, ha sido tomado como referencia para generar otros modelos de madurez en varios campos incluyendo la gerencia de proyectos (Iqbal, 2012).

Desde el desarrollo original del CMM para software, otras organizaciones han desarrollado marcos de referencia para soportar diferentes industrias y disciplinas.

Existen aproximadamente 50 modelos de madurez en circulación enfocados en aspectos específicos de las organizaciones (Iqbal, 2012). A continuación, se presentan 17 de estos modelos relacionados con gerencia de proyectos, programas y portafolios.

Tabla 2. Modelos de madurez en gerencia de proyectos, programas y portafolios

| ITEM | MODELO |
|------|--|
| 1 | Project Management Maturity Model (PMMM or KPM3) by Harold Kerzner, IIL |
| 2 | Project Management Maturity Model (PMMM) by Jim K Crawford |
| 3 | Portfolio Management Maturity Model by Jim K Crawford |
| 4 | Berkeley Project Management Process Maturity Model PMPM or (PM)2 by Young Hoon Kwak and C William Ibbs |
| 5 | Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) by PMI |
| 6 | PRINCE2 Maturity Model by OGC, UK |
| 7 | Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3) by OGC, UK |
| 8 | ProjectFRAMEWORK™ Project Management Maturity Model by ESI International |
| 9 | ProgramFRAMEWORK™ Program Management Maturity Model by ESI International |
| 10 | PortfolioFRAMEWORK™ Portfolio Management Maturity Model by ESI International |
| 11 | Programme Management Maturity Model by Russ Martinelli and Jim Waddell |
| 12 | Cultural Project Management Effectiveness Model (CPMEM) by PMGS |
| 13 | IMSI Project Management Assessment Model by Steve J Holmes and Robert T Walsh |
| 14 | Project Portfolio Management Maturity Model by James S Pennypacker, PM Solutions |
| 15 | Project Risk Maturity Model (RMM) by Martin Hopkinson, QinetiQ, UK |
| 16 | Risk Maturity Model by Dr David Hillson |
| 17 | Earned Value Management Maturity Model (EVM3) by Ray W Stratton, ManagementConcepts |

Fuente: Organizational Maturity – Managing Programs Better, Suhail Iqbal

Adicionalmente se incluye el modelo Maturidade em gerenciamento de projetos de Darci Santos do Prado para tenerlo en cuenta en el desarrollo del trabajo.

4.4 SELECCIÓN PRELIMINAR DE LOS MODELOS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

Teniendo en cuenta la identificación de modelos de madurez que se muestra en la tabla 2, a continuación, se definen los criterios que permiten seleccionar los modelos, los cuales se describen y comparan en los capítulos 4.5 y 5.1.

1. Aplicabilidad del modelo exclusivamente a la gerencia de proyectos.
2. Alineación con el PMI: Teniendo en cuenta que Suppla tiene su metodología basada en el PMI y su guía PMBOK, se requiere que el modelo seleccionado este alineado con el PMI.
3. Reconocimiento del autor y del modelo: corresponde a evaluar la trayectoria y reconocimiento de los autores en el entorno de los modelos de madurez.

El criterio 1 es excluyente, ya que se requiere seleccionar un modelo que permita diagnosticar la madurez en gerencia de proyectos. En la tabla 3 se presenta la evaluación de este criterio.

Tabla 3. Evaluación criterio de preselección 1

| ITEM | MODELO | CRITERIO 1 Aplicabilidad del modelo exclusivamente a la gerencia de proyectos |
|------|---|--|
| 1 | Project Management Maturity Model (PMMM or KPM3) by Harold Kerzner, IIL | SI |
| 2 | Project Management Maturity Model (PMMM) by Jim K Crawford | SI |
| 3 | Portfolio Management Maturity Model by Jim K Crawford | NO |
| 4 | Berkeley Project Management Process Maturity Model PMPM or (PM)2 by Young Hoon Kwak and C William Ibbes | SI |
| 5 | Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) by PMI | SI |
| 6 | PRINCE2 Maturity Model by OGC, UK | SI |
| 7 | Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3) by OGC, UK | SI |
| 8 | ProjectFRAMEWORK™ Project Management Maturity Model by ESI International | SI |
| 9 | ProgramFRAMEWORK™ Program Management Maturity Model by ESI International | NO |

| ITEM | MODELO | CRITERIO 1 Aplicabilidad del modelo exclusivamente a la gerencia de proyectos |
|------|---|--|
| 10 | PortfolioFRAMEWORK™ Portfolio Management Maturity Model by ESI International | NO |
| 11 | Programme Management Maturity Model by Russ Martinelli and Jim Waddell | NO |
| 12 | Cultural Project Management Effectiveness Model (CPMEM) by PMGS | SI |
| 13 | IMSI Project Management Assessment Model by Steve J Holmes and Robert T Walsh | SI |
| 14 | Project Portfolio Management Maturity Model by James S Pennypacker, PM Solutions | SI |
| 15 | Project Risk Maturity Model (RMM) by Martin Hopkinson, QinetiQ, UK | NO |
| 16 | Risk Maturity Model by Dr David Hillson | NO |
| 17 | Earned Value Management Maturity Model (EVM3) by Ray W Stratton, ManagementConcepts | NO |
| 18 | Maturidade em gerenciamento de projetos de Darci Santos do Prado | SI |

Fuente: elaboración propia

Después de realizar la evaluación del primer criterio, 7 modelos fueron excluidos.

Para los 2 criterios restantes, se realizó la evaluación cuantitativa de los 11 modelos resultantes. En esta evaluación se definió una escala de puntuación de 1 a 5 donde:

- No cumple con el criterio: 1
- Cumple parcialmente con el criterio: 3
- Cumple totalmente con el criterio: 5

Los resultados de esta evaluación se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Evaluación de criterios modelos de madurez

| ITEM | MODELO | CRITERIO 2 Alineación con el PMI | CRITERIO 3 Reconocimiento del autor y del modelo | TOTAL PUNTAJE |
|------|---|-------------------------------------|---|---------------|
| 1 | Project Management Maturity Model (PMMM or KPM3) by Harold Kerzner, IIL | 5 | 5 | 10 |
| 2 | Project Management Maturity Model (PMMM) by Jim K Crawford | 5 | 5 | 10 |

| ITEM | MODELO | CRITERIO 2 Alineación con el PMI | CRITERIO 3 Reconocimiento del autor y del modelo | TOTAL PUNTAJE |
|------|--|--|---|------------------|
| 3 | Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) by PMI | 5 | 5 | 10 |
| 4 | PRINCE2 Maturity Model by OGC, UK | 1 | 5 | 6 |
| 5 | Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3) by OGC, UK | 1 | 5 | 6 |
| 6 | ProjectFRAMEWORK™ Project Management Maturity Model by ESI International | 1 | 5 | 6 |
| 7 | Cultural Project Management Effectiveness Model (CPMEM) by PMGS | 1 | 1 | 2 |
| 8 | IMSI Project Management Assessment Model by Steve J Holmes and Robert T Walsh | 3 | 1 | 4 |
| 9 | Project Portfolio Management Maturity Model by James S Pennypacker, PM Solutions | 3 | 1 | 4 |
| 10 | Maturidade em gerenciamento de projetos de Darci Santos do Prado | 3 | 5 | 8 |

Fuente: elaboración propia

Considerando estos 2 criterios, se realiza la siguiente selección preliminar:

- Maturidade em gerenciamento de projetos de Darci Santos do Prado.
- Organizational Project Management Maturity Model – OPM3 del Project Management Institute (PMI).
- Project Management Maturity Model – PM3 de Harold Kerzner.
- Project Management Maturity Model de PMSolutions de J. Kent Crawford.

En la sección 4.5 se explica con más detalle las características más importantes de cada uno de los modelos preseleccionados. El objetivo de esta revisión de información es seleccionar el modelo de madurez adecuado para aplicarse en Suppla de acuerdo a su estrategia organizacional y sus requerimientos.

4.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS MODELOS DE MADUREZ PRESELECCIONADOS

En este capítulo se presentan las generalidades, componentes y mecanismos de evaluación de los modelos preseleccionados.

4.5.1 Organizational Project Management Maturity Model OPM3.

En esta sección se presentan los aspectos más importantes del modelo de madurez de Organizational Project Management Maturity Model.

4.5.1.1 Antecedentes

Este modelo fue desarrollado por el Project Management Institute, PMI. La primera versión de este modelo fue publicada en el año 2003, la segunda versión fue publicada en el 2008 (Liendo, 2012).

La segunda edición, el modelo del OPM3 está conformado por 574 buenas prácticas distribuidas de la siguiente manera (PMI, Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 (Knowledge Fundation), 2013):

- Gestión de proyectos (231)
- Gestión de programas (235)
- Gestión de portafolio (108)

Las anteriores prácticas están clasificadas en procesos de estandarización, medición, control, mejora continua y en un conjunto de buenas prácticas denominadas OE (Organizational Enablers).

4.5.1.2 Propósito y alcance

El modelo de madurez planteado por el Project Management Institute establece los fundamentos y la relación entre la estrategia organizacional y la gerencia de programas, proyectos y portafolio. OPM3 ilustra como la aplicación de mejores

prácticas ayuda a implementar mejoras en los procesos organizacionales, para lograr cumplir con las metas y objetivos organizacionales

4.5.1.3 Fundamentos del modelo

Este modelo está alineado con los estándares del PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), el estándar para la gerencia de portafolio (The Standard for Portfolio Management) y el estándar para la gerencia de programas (The Standard for Program Management).

4.5.1.4 Estructura del modelo

El modelo OPM3 está compuesto por el OPM3 Construct y el OPM3 Framework, la aplicación de ambas estructuras permite determinar el nivel de madurez de la organización. Ver figura 6.

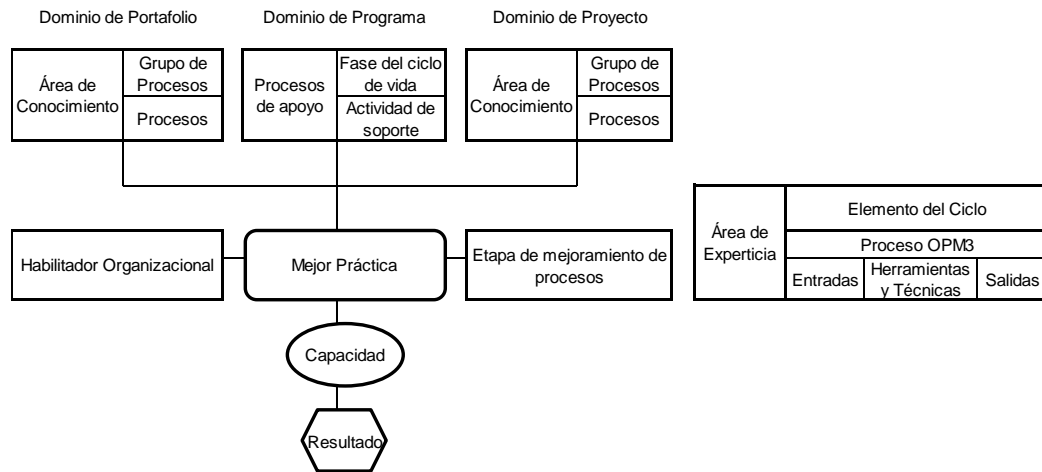
- OPM3 Construct

Describe los componentes del OPM3 y sus relaciones. Estos componentes incluyen dominios (portafolio, programa o proyecto), etapas de mejoramiento de procesos, buenas prácticas, capacidades y salidas.

- OPM3 Framework

Contiene el ciclo del modelo, áreas de experticia, los procesos propios del modelo de madurez *OPM3*, con entradas, técnicas, herramientas y salidas.

Figura 6. Estructura del OPM3



Fuente: traducción propia basada en el Modelo OPM3

4.5.1.4.1 OPM3 Construct

El modelo del OPM3Construct fue construido como un modelo multidimensional, compuesto por 4 niveles definidos a continuación (PMI, Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 (Knowledge Foundation), 2013):

i. Dimensión 1: Dominios

La gerencia organizacional de proyectos está compuesta de tres dominios: portafolio, programa y proyecto. Estos se explican en detalle en los siguientes estándares del PMI:

- ✓ Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) – Fifth Edition.
- ✓ The Standard for Program Management - Third Edition
- ✓ The Standard for Portfolio Management – Third Edition.

Estos estándares proporcionan buenas prácticas para cada dominio. OPM3 aplica conceptos de calidad a estas buenas prácticas para crear mejores prácticas.

ii. Dimensión 2: Procesos de Mejoramiento

Durante años, los negocios han aplicado técnicas de mejoramiento de procesos, como son procesos de reingeniería a las operaciones para mejorar su eficiencia y

efectividad. Los pasos definidos por OPM3 para el mejoramiento de procesos en su marco de referencia son:

- ✓ Estandarizar: existen cuatro pasos clave a la hora de estandarizar un proceso:
 - Definir un responsable de la aplicación del proceso con la autoridad suficiente para gestionarlo.
 - Documentar el proceso.
 - Comunicar el proceso a las personas interesadas.
 - Aplicar el proceso consistentemente a través de la organización

- ✓ Medir: una vez los procesos están estandarizados, se debe seleccionar los que pueden ser medidos para observar que tan efectivos son para la organización. Existen cinco actividades clave en cuanto a medición:
 - Identificar los procesos enfocados hacia el cliente que deben ser medidos.
 - Identificar las características críticas de los procesos.
 - Medir las características críticas de los procesos.
 - Identificar mediciones.
 - Medir las entradas críticas.

- ✓ Controlar: Una vez un proceso es medido, la organización puede determinar si está bajo control. Para asegurar el control de las Mejores Prácticas, la organización necesita:
 - Crear un plan de control de procesos con límites superiores e inferiores.
 - Implementar el plan de control de procesos.
 - Observar la operación de los procesos verificando que se encuentren dentro de los límites de control definidos.

- ✓ Mejorar: cuando un proceso ha sido estandarizado, medido y controlado, la organización puede mejorarlo continuamente. Conceptos básicos:
 - Identificar la causa raíz del problema del proceso.
 - Definir esfuerzos enfocados en mejoramiento de procesos con soluciones potenciales.
 - Una vez definida la solución, integrarla al proceso de mejoramiento.

iii. Dimensión 3: Mejores practicas

Hacen referencia a los métodos reconocidos comúnmente en una industria o disciplina particular, utilizados para conseguir metas u objetivos. Profesionales en

diferentes áreas alrededor del mundo, colaboran periódicamente actualizando tendencias y prácticas que ayudan a mejorar procesos en sus empresas.

En la gerencia de proyectos organizacionales, las mejores prácticas implican la habilidad para entregar proyectos de manera predecible, consistente y exitosa.

iv. Dimensión 4: Capacidades

Representa el grupo de personas, procesos y tecnologías que habilitan a una organización para la implementación de la gerencia de proyectos. Las competencias son pasos incrementales para la aplicación de una o más mejores prácticas. Descomponiendo cada mejor práctica en sus competencias y mostrando las dependencias respectivas, es posible establecer las bases para tomar las decisiones necesarias para el mejoramiento.

4.5.1.4.2 OPM3 Framework

EL OPM3 Framework está definido por 3 elementos:

1. Áreas de especialización

Las áreas definidas por el OPM3 son:

- Gobernabilidad, riesgo y cumplimiento.
- Beneficios de la gestión
- Cambio organizacional

2. Ciclo del OPM3

En la figura 7, se presentan los elementos que componen el ciclo OPM3 (PMI, Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 (Knowledge Foundation), 2013).

Figura 7. Ciclo OPM3



Fuente: Modelo OPM3

i. Adquirir conocimiento

En esta etapa la organización se prepara para la evaluación en gerencia organizacional de proyectos. Está compuesto por los siguientes procesos:

- Entendimiento de la gerencia de proyectos organizacional (OPM).
 - ✓ Personas: Esto incluye, pero no está limitado a: profesionales con habilidades en OPM3, expertas en OPM3, interesadas, líderes, alta gerencia, facilitadores e investigadores.
 - ✓ Proceso: Esto incluye, pero no está limitado a: procesos de control de manufactura, procesos de diseño, habilitadores organizacionales, procesos de gerencia de proyectos, programas y portafolios.
 - ✓ Tecnología: Esto incluye, pero no está limitado a: sistemas de información de gerencia de proyectos y herramientas.
- Entendimiento de la organización.
 - ✓ Estrategia: Visión, misión, producto, servicio, rentabilidad deseada, desempeño actual, regulaciones, ventaja competitiva.

- ✓ Personas: Ubicación geográfica, habilidades, estructura organizacional, vendedores, clientes cultura organizacional, entendimiento de los procesos y herramientas, diseño del proceso, conceptos esbeltos, entrenamiento y nivel de motivación.
 - ✓ Proceso: grado de automatización, métricas, estabilidad del proceso, documentación, comunicación, complejidad de los procesos, interacción del proceso, procesos de gerencia de proyectos, programa y portafolio, activos.
 - ✓ Tecnología: herramientas de automatización, sistemas de información de gerencia de proyectos, plantillas.
- Disposición al cambio: Evalúa si la organización está dispuesta y lista para el cambio considerando factores culturales, de entrenamiento, equipos entre otros.

ii. Evaluar el desempeño

El líder de la evaluación planea, ejecuta y gestiona la evaluación; compila y analiza datos y documentos y presenta los resultados. Se compone de cuatro procesos:

- Establecimiento del plan. Se basa en la guía del PMBOK.
- Definición de Alcance. Define los lineamientos de trabajo que incluyen recursos, unidades de negocio, ubicación geográfica, entregables y criterios de aceptación.
- Evaluación de la gestión. El equipo reúne procesa y analiza la información organizacional y los documentos encontrados en el reporte de evaluación.
- Iniciar el cambio. Se establecen las actividades que soportan la adopción de las iniciativas de mejora.

iii. Gestionar las mejoras

Con base en los hallazgos de la evaluación, el líder identifica, selecciona e implementa las iniciativas de mejora. Está compuesto por cinco procesos:

- ✓ Medición de resultados: Este proceso actúa como un mecanismo de realimentación que relaciona las mejoras planeadas con los resultados del negocio.
- ✓ Generar recomendaciones: Este proceso busca identificar las diferencias entre el estado actual y un estado futuro donde se aplican las mejores prácticas para proyectos, programas y portafolio. Se generan recomendaciones basadas en nivel de esfuerzo, complejidad, inversión e impacto organizacional.

- ✓ Seleccionar Iniciativas. Este proceso proporciona a los interesados, las recomendaciones para su implementación dependiendo de la prioridad, la relación costo beneficio y relevancia estratégica. Los Interesados seleccionan las mejoras de una lista de recomendaciones.
- ✓ Implementación de Iniciativas de mejora. Este proceso transforma las iniciativas seleccionadas en proyectos, programas o portafolios. La organización ejecuta las iniciativas de mejora para conseguir beneficios en el negocio.
- ✓ Gestión del Cambio. Define los mecanismos para monitorear y ajustar apropiadamente las iniciativas de cambio en el proceso. Se toma en consideración la estructura de la empresa, tecnología, cultura e impactos del proceso de cambio.

iv. Repetir el proceso

Una vez concluido el ciclo de mejora, la organización evalúa si las mejoras seleccionadas incrementaron la capacidad organizacional de tal forma que se genere un impacto en los resultados del negocio. Si se requieren mejoras adicionales, la organización debe repetir el ciclo del *OPM3* periódicamente para obtener los resultados deseados.

Estos pasos pueden ser usados como un modelo comparativo, de diseño o de mejoramiento.

3. Procesos del OPM3

Los procesos del OPM3 muestran la relación entre las áreas de especialización y los elementos del ciclo del OPM3, esta relación se puede observar detalladamente en la figura 8 que se presenta a continuación.

Figura 8. Procesos del OPM3

| Elementos del ciclo / Areas de experticia | Adquirir Conocimiento | Realizar la Evaluación | Gestionar el mejoramiento |
|---|---|------------------------|--|
| Gobernabilidad, Riesgo y Conformidad | Entender OPM | Establecer el plan | Medir los resultados |
| Gestión de entregables y beneficios | Entender la organización | Definir el alcance | Generar recomendaciones |
| | | Evaluación de Conducta | Seleccionar iniciativas Implementar mejoras |
| Cambio Organizacional | Preparación de la evaluación del cambio | Iniciar el Cambio | Gestionar el Cambio |

Fuente: Modelo OPM3

4.5.1.5 Herramientas de evaluación

El modelo OPM3 puede ser implementado a través de:

- ✓ Autoevaluación

La autoevaluación se realiza mediante la aplicación de las preguntas proporcionadas por el modelo. Este mecanismo es recomendado para generar un diagnóstico referencial.

- ✓ Evaluación a través de especialistas en OPM3

La evaluación es implementada a través de especialistas en OPM3, quienes cuentan con la certificación del modelo y con el acceso a la herramienta Opm3productsuite, que permite evaluar la totalidad del modelo, generar una amplia cantidad de reportes y definir los planes de mejora que se requieren.

4.5.1.6 Métodos de evaluación

El evaluador encargado de OPM3 puede aplicar dos métodos de evaluación (PMI, Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 (Knowledge Foundation), 2013):

- ✓ Evaluación Binaria

Se asigna 1 a los resultados que cumplen completamente los requerimientos y 0 a los que no lo hacen. Es bastante simple y no asigna calificaciones parciales.

- ✓ Medidas variables

Se asigna una puntuación de acuerdo al cumplimiento de los requerimientos. Este método es más complejo y concede crédito parcial. Ver tabla 5.

Tabla 5. Método variable de puntuación OPM3

| |
|---|
| 3- Mejores prácticas, completamente implementadas y constantemente usadas. |
| 2- Mejores prácticas, completamente implementadas, pero no constantemente usadas. |
| 1- Mejores prácticas, parcialmente implementadas. |
| 0- Mejores prácticas no implementadas. |

Fuente: elaboración propia basado en Modelo OPM3

4.5.1.7 Interpretación de resultados

La implementación de la evaluación permite obtener planes de mejora, requerimientos de capacidades individuales y grupales del personal involucrado en la gestión de proyectos, y el manual de gestión de proyectos.

Si se aplica la evaluación a través de expertos, utilizando el Opm3productsuite, es posible generar indicadores consolidados.

4.5.2 Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner.

En esta sección se presentan los aspectos más importantes del modelo de madurez de Project Management Maturity Model desarrollado por Harold Kerzner.

4.5.2.1 Antecedentes

Este modelo fue generado por el Dr. Harold Kerzner, uno de los expertos más importantes del mundo en estrategias de gestión de proyectos y mejores prácticas. El modelo se desarrolló durante de varios años, basado en el trabajo realizado en varias compañías.

Se han publicado 2 versiones del texto. En la segunda edición publicada en el 2011 titulada "Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management". En esta versión se analizan los principios de planeación estratégica y su relación con la gestión de proyectos y la descripción del modelo.

4.5.2.2 Propósito y alcance

Este modelo está orientado a identificar el nivel de madurez de una organización en la gestión de proyectos. Permite definir las acciones necesarias y la secuencia en la que se deben implementar para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

La gerencia de proyectos ya no constituye un programa de la compañía, sino que forma parte de su estrategia de negocios.

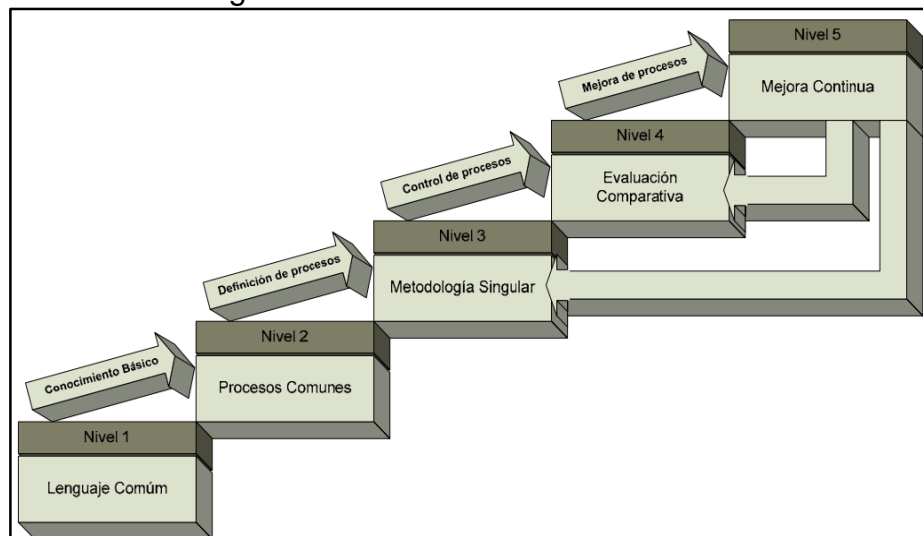
4.5.2.3 Fundamentos del modelo

El modelo planteado por el Dr. Harold Kerzner, se fundamenta en las áreas de conocimiento definidas por la guía del PMBOK y determina para cada uno de los niveles de madurez, sus características, los obstáculos que se pueden presentar en la organización para alcanzar el siguiente nivel y las acciones que se deben realizar para subir de nivel.

4.5.2.4 Estructura del modelo

Este modelo consta de cinco niveles de medición tal como se muestra en la figura 9.

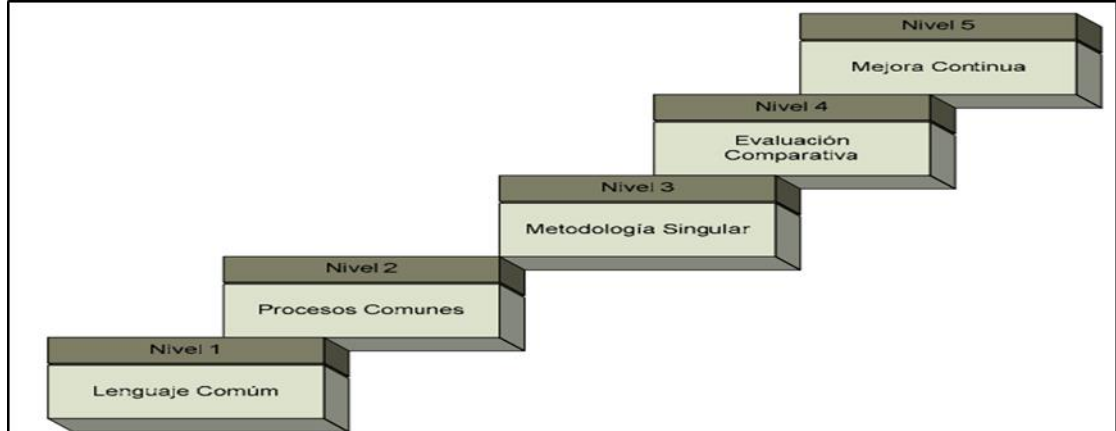
Figura 9. Niveles de madurez Kerzner



Fuente: Modelo de madurez Kerzner

Adicionalmente, dependiendo del nivel de riesgos que la organización esté dispuesta asumir, el modelo plantea la posibilidad de traslapo entre los niveles, como se puede visualizar en la figura 10.

Figura 10. Traslapo de los niveles de Kerzner



Fuente: Modelo de madurez Kerzner, 2005

4.5.2.4.1 Áreas de evaluación

Este modelo define para cada nivel de madurez, las áreas o componentes que serán evaluados.

A continuación, se detalla esta definición:

- Nivel 1: Lenguaje común

En este nivel se evalúan las siguientes categorías:

- ✓ Gestión de alcance
- ✓ Gestión del tiempo
- ✓ Gestión del costo
- ✓ Gestión de recursos humanos
- ✓ Gestión de adquisiciones
- ✓ Gestión de calidad
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Gestión de comunicaciones

- Nivel 2: Procesos comunes

Para este nivel, el modelo define las siguientes fases en cuanto a ciclo de vida de los proyectos:

- ✓ Embrionaria-inicio
 - ✓ Aceptación de la gerencia ejecutiva
 - ✓ Aceptación de la gerencia funcional/operativa
 - ✓ Crecimiento
 - ✓ Madurez inicial
- Nivel 3: Metodología única

Este nivel se evalúa los siguientes aspectos:

- ✓ Procesos integrados
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Soporte de la gerencia
- ✓ Entrenamiento y educación
- ✓ Gestión informal de proyectos
- ✓ Excelencia comportamental

4.5.2.4.2 Niveles de madurez

A continuación, se detallan los niveles de madurez definidos en la sección 4.5.2.4 de acuerdo a (Kezner, 2001).

- Nivel 1: Lenguaje común

Se reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y de su buen entendimiento y conocimiento, con base en un lenguaje o terminología estándar.

Características:

- No existe apoyo de la alta gerencia
- Existen pequeños grupos de interés en administración de proyectos, provenientes principalmente del área que maneja proyectos de la organización.
- No se reconocen los beneficios de la administración de proyectos.
- Interés propio se antepone a los intereses de la organización.
- No existe inversión en capacitación y entrenamiento en el área de gerencia de proyectos.

Obstáculos:

- Resistencia al cambio.

- Aparecen excusas tales como:
 - ✓ Lo hacemos mejor solos.
 - ✓ No aplica para nosotros.
 - ✓ No lo necesitamos.

Riesgos:

- Temor a una reestructuración organizacional.
- Temor a los cambios en los errores y responsabilidades.
- Temor a los cambios en las prioridades.

Criterios de Avance:

- Iniciar entrenamiento y educación en administración de proyectos.
- Gestionar el entrenamiento de profesionales certificados en administración de proyectos.
- Fomentar a los empleados para que inicien a comunicarse a comunicarse en un lenguaje común de administración de proyectos.
- Reconocer las herramientas disponibles de administración de proyectos.
- Desarrollar un entendimiento de los principios de administración de proyectos: Guía de los fundamentos de Dirección de Proyectos (PMBOK).

- Nivel 2: Procesos comunes

Se reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos comunes, para repetir el éxito de otros proyectos. Se reconoce la aplicación de soporte de principios de administración de proyectos y otras metodologías en uso.

Características:

- Reconocimiento de los beneficios de la administración de proyectos.
- Apoyo de la organización en todos los niveles de mando.
- Reconocimiento de la necesidad de procesos y metodologías.
- Reconocimiento de la necesidad de controlar el costo de los proyectos.
- Desarrollo de un currículo de entrenamiento en administración de proyectos.

Obstáculos:

- Resistencia a la nueva metodología.
- El argumento “Lo que ya tenemos funciona bien”, aumenta la resistencia al cambio.
- La creencia errónea de que una metodología necesita políticas y procedimientos rígidos.
- Resistencia a asumir responsabilidades.

Riesgos:

- Tipo de compañía (proyectizada vs funcional).
- Visibilidad de apoyo ejecutivo.
- Baja capacidad de adherencia a la cultura organizacional.

Resistencia al cambio.

- La velocidad en la cual una buena metodología pueda ser desarrollada.
- La velocidad con la cual los beneficios de la administración profesional de proyectos pueden ser demostrados.

Criterios de Avances:

- Desarrollar una cultura que apoye, tanto al lado cuantitativo como la conducta de la administración de proyectos.
 - Reconocer las fuerzas impulsoras, así como las necesidades por contar con una administración profesional de proyectos y reconocer los beneficios que puedan ser obtenidos tanto a corto como a largo plazo.
 - Desarrollar una metodología de administración de proyectos de tal forma que los beneficios deseados puedan ser obtenidos de una forma repetitiva.
 - Desarrollar un plan de capacitación continua para los empleados de tal forma que los beneficios de la administración de proyectos puedan ser sustentados y mejorados a lo largo del tiempo.
- Nivel 3: Metodología única

Se reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, en donde la administración de proyectos es el centro (núcleo).

Características

- Procesos integrados: en este punto es cuando la organización reconoce que múltiples procesos pueden ser alineados a uno solo.
- Apoyo cultural: la cultura en la administración de proyectos llega a convertirse en una cultura organizacional.
- Apoyo en todos los niveles de mando de forma visible.
- La organización obtiene beneficios financieros de la inversión realizada en entrenamiento y educación en la administración de proyectos.
- Excelencia en el comportamiento organizacional orientado a la administración de proyectos.

Obstáculos:

- No intervenga los procesos que ya existen en la organización.

- Resistencia a una única metodología por temor a que ésta, esté acompañada de cambios en la balanza de poder.
- Resistencia a la responsabilidad compartida.
- Cultura organizacional fragmentada.

Riesgos:

- La velocidad de adaptación de la organización a la nueva cultura.
- Baja capacidad de aceptación de una única metodología.

Criterios de Avance:

- Integrar todos los procesos relacionados en una única metodología que haya demostrado una ejecución exitosa.
- Motivar la aceptación en toda la organización de una cultura que apoye la administración de proyectos y en tener que reportar a múltiples jefes.
- Desarrollar apoyo hacia la responsabilidad compartida.

- Nivel 4: Comparación (Benchmarking)

Se reconoce la necesidad de mejoramiento de los procesos para mantener una ventaja competitiva. Las comparaciones deben ser realizadas sobre una base continua y la organización debe decidir con quién compararse y qué comparar.

Características:

- Se ha establecido una oficina de administración de proyectos, la cual es el centro de conocimiento de la compañía en lo que a administración de proyectos se refiere.
- La oficina de administración de proyectos debe estar dedicada a mejorar la metodología de administración de los proyectos y para hacerlo debe dedicar personal a la evaluación comparativa.
- Se efectúan evaluaciones comparativas tanto cuantitativas (orientadas a los procesos y las metodologías), como cualitativas (orientadas hacia la cultura).

Obstáculos:

- Resistencia al cambio por parte de la organización.
- Temor a los resultados que puedan ser encontrados.

Riesgos:

- No hay riesgos asociados.

Criterios de Avance:

- Desarrollar un proceso de evaluación comparativa en gerencia de proyectos.

- Decidir qué evaluar comparativamente y contra quien se va a comparar.
- Reconocer los beneficios de la evaluación comparativa.
- Nivel 5: Mejoramiento continuo

Se analiza el resultado del Benchmarking con el fin de esbozar una metodología única para toda la organización.

Características:

- La organización crea los archivos de las lecciones aprendidas al final de cada proyecto.
- El conocimiento aprendido en cada proyecto es transferido a otros equipos de proyecto.
- Se establece un programa de capacitación para los administradores de proyectos. Dicho programa es administrado a través de la oficina de proyectos.
- Se establece un entrenamiento en todo el espectro organizacional de la importancia que tiene la planeación de los proyectos y se entiende que éste es un proceso continuo.

Obstáculos:

- Falta de procesos de evaluación comparativa (benchmarking).

Riesgos:

- No hay riesgos asociados

Criterios de Avance:

- No hay un nivel superior al 5 en este modelo, por lo tanto, no hay criterios que deban cumplir para avanzar.

4.5.2.5 Herramientas de evaluación

Este modelo cuenta con un cuestionario conformado por 183 preguntas distribuidas en los cinco niveles de medición, tal como se relaciona en la tabla 6.

Tabla 6. Evaluación del modelo Kerzner

| Nivel | No. Preguntas | Aspectos evaluados |
|-------|---------------|---|
| 1 | 80 | Conocimientos en principios básicos de gerencia de proyectos y terminología asociada. Se evalúan 8 áreas de conocimiento (alcance, tiempo, costo, recursos humanos, adquisiciones, calidad, riesgos y comunicaciones). |
| 2 | 20 | Evalúa la aplicación efectiva de los conceptos de gerencia de proyectos. Las fases del ciclo de vida que se evalúan son: iniciación, ejecución, gestión de línea, crecimiento y madurez. |
| 3 | 42 | Esta evaluación permiten comparar la organización con otras compañías en aspectos como: procesos integrados, cultura, apoyo de la gerencia, capacitación y educación, excelencia comportamental y gerencia de proyectos informal. |
| 4 | 25 | Evalúa el nivel de madurez en gerencia de proyectos con respecto a las compañías líderes del sector al que pertenece la organización. |
| 5 | 16 | Evalúa la implementación de los cambios necesarios para mejorar los procesos de gerencia de proyectos, basado en la información aprendida en el nivel 4. |

Fuente: Modelo Kerzner

4.5.2.6 Métodos de evaluación

La metodología establecida por el modelo evalúa cada nivel de forma independiente.

Considerando lo anterior, a continuación, se muestran los mecanismos de evaluación para los niveles.

- Nivel 1

El proceso a seguir para la calificación de este nivel es el siguiente:

- ✓ Agrupar las preguntas por área de conocimiento.
- ✓ Verificar si la respuesta dada es correcta, de cumplirse esta premisa se asigna un valor de 10 puntos.
- ✓ Calcular el total de puntos por área.
- ✓ Calcular el total general sumando los puntajes obtenidos en cada área.

- Nivel 2

El proceso a seguir para la calificación de este nivel es el siguiente:

- ✓ Agrupar las preguntas de acuerdo a las fases.
- ✓ Realizar la sumatoria del puntaje dado a las preguntas asociadas a cada fase.
- ✓ Calcular el total de puntos por fase.

- Nivel 3

El proceso a seguir para la calificación de este nivel es el siguiente:

- ✓ Agrupar las preguntas de acuerdo a las categorías.
- ✓ Asignar el puntaje a la respuesta de cada pregunta.
- ✓ Realizar la sumatoria del puntaje dado a las preguntas asociadas a cada categoría.
- ✓ Calcular el total general sumando los puntajes obtenidos en cada categoría.

- Nivel 4

El proceso a seguir para la calificación de este nivel es el siguiente:

- ✓ Agrupar las preguntas de acuerdo al tipo de benchmarking realizado.
- ✓ Realizar la sumatoria del puntaje dado a las preguntas asociadas.
- ✓ Calcular el total de puntos por tipo de benchmarking.
- ✓ Calcular el total general.

- Nivel 5

El proceso a seguir para la calificación de este nivel es el siguiente:

- ✓ Asignar el puntaje a la respuesta dada.
- ✓ Calcular el total de puntos sumando los puntos dados a cada respuesta.

4.5.2.7 Interpretación de resultados

Teniendo en cuenta que la evaluación del modelo se realiza por niveles, a continuación, se presenta la interpretación de los resultados por niveles (Kezner, 2001).

- Nivel 1

Si en el total general se obtiene un puntaje mayor o igual a 600 puntos, se considera que la organización tiene afianzados los conceptos del nivel 1 y se encuentra preparada para iniciar a implementar las acciones requeridas para subir al nivel 2.

- Nivel 2

En este nivel cada fase se evalúa de manera de independiente. Si el puntaje en cada una de las fases es mayor o igual a 6, se considera que la organización ha alcanzado la fase.

- Nivel 3

Teniendo en cuenta el total general se definen las siguientes opciones de interpretación:

- ✓ Menos de 79 puntos: la compañía no tiene conocimiento sobre gestión de proyectos.
- ✓ Entre 80 y 146: el soporte de la compañía hacia la gestión de proyectos es mínimo. Aunque reconoce la importancia de la gestión de proyectos no ha dimensionado los verdaderos beneficios de su aplicación.
- ✓ Entre 147 y 168: la compañía va en la dirección correcta, pero se necesita realizar más trabajo.
- ✓ Entre 169 y 210: la compañía ha logrado a excelencia en gestión de proyectos.

- Nivel 4

Teniendo el total general obtenido para este nivel, la interpretación que debe darse se presenta a continuación:

- ✓ 37 o más puntos: la organización está implementando correctamente el benchmarking. El balance entre el benchmarking cualitativo y cuantitativo es el indicado.

- Nivel 5

Teniendo en cuenta el total general se definen las siguientes opciones de interpretación:

- ✓ Mayor o igual a 20 puntos: indica que la organización está comprometida con la realización de benchmarking y de mejoramiento continuo.

- ✓ Entre 10 y 19 puntos: indica que se están llevando a cabo acciones de mejora continua de manera parcial, es decir que los cambios ocurren lentamente.
- ✓ Menor a 9 puntos: implica una fuerte resistencia al cambio o falta de compromiso por parte de la gerencia general a los procesos de mejora continua.

4.5.3 Madurez Em Gerenciamento De Projetos de Darci Santos Do Prado

En esta sección se presentan los aspectos más importantes del modelo de madurez definido por Darci Prado (Prado, 2010).

4.5.3.1 Antecedentes

El modelo de madurez Prado-MMGP (Maturidade Em Gerenciamento De Projetos) fue creado entre los años 2002 y 2004, teniendo en cuenta la experiencia del consultor Darci Prado en varias organizaciones de clase mundial entre ellas IBM, la segunda versión se publicó en el año 2014.

4.5.3.2 Propósito y alcance

El propósito de este modelo es medir el nivel de madurez de las organizaciones en la gerencia de proyectos. Este modelo se caracteriza por ser simple, fácil de usar y por proporcionar resultados fiables.

Este modelo se ha utilizado en cientos de organizaciones brasileñas y los resultados obtenidos son consistentes con lo esperado.

Se han desarrollado los siguientes modelos:

- ✓ *Modelo Setorial* (Modelo del sector)

Este modelo fue generado para evaluar el modelo de madurez en cada una de las diferentes áreas de la organización y los resultados de madurez organizacional representan la evaluación por áreas funcionales.

✓ Modelo Corporativo

Modelo creado para permitir una evaluación global de la organización en la gerencia de proyectos, lo cual implica una evaluación más detallada de todas las áreas que desarrollan proyectos, incluye también proyectos estratégicos y la gestión del portafolio.

Para este proyecto se contemplará el *Modelo Setorial*.

4.5.3.3 Fundamentos del modelo

Este modelo se encuentra alineado al PMBOK de PMI (Project Management Institute), al ICB (IPMA) y a PRINCE2 (Projects In Controlled Environment).

4.5.3.4 Estructura del modelo

El principal objetivo de este modelo es medir el nivel de madurez a las diferentes áreas de la organización. Se caracteriza por tener 5 niveles y 7 dimensiones, que consideran procesos, personas, tecnología y estrategia de la organización.

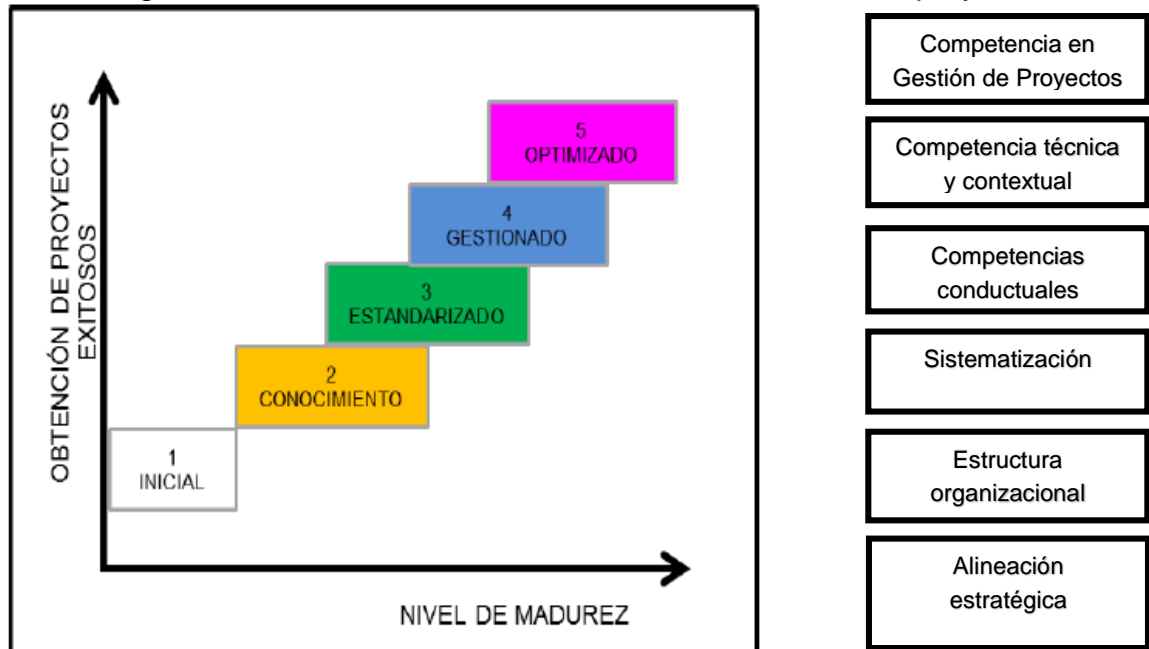
La utilización de este modelo permite observar de forma clara y rápida la relación entre nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos y el éxito de los proyectos. A mayor madurez, mayor éxito.

Para mayor claridad se pueden establecer las siguientes relaciones:

- Cuanto mayor sea la madurez, mayor es el índice de éxito global.
- Cuanto mayor sea la madurez, menor es el índice medio de retraso.
- Cuanto mayor sea la madurez, menores son los sobrecostos.
- Cuanto mayor sea la madurez, mayor es la confianza de la alta dirección en su capacidad de planificar y ejecutar proyectos con éxito.

Estas relaciones se pueden observar en la figura 11.

Figura 11. Relación nivel de madurez con el éxito de los proyectos.



Fuente: elaboración propia, basado en Modelo MMGP, segunda edición.

4.5.3.4.1 Niveles de madurez

Este modelo definió 5 niveles (Prado, 2010) como se observan en la figura 11.

Los niveles son los siguientes:

- Nivel 1 - *Inicial* (Inicial)

En este nivel la compañía no tiene una percepción correcta de lo que son los proyectos y la gestión de proyectos. Los proyectos son ejecutados basados en la intuición o el mejor esfuerzo de cada individuo. Por lo general, la planificación y el control son inexistentes. No existen procedimientos estandarizados. El éxito es el resultado del esfuerzo individual.

- Nivel 2 – *Conhecido* (Conocimiento)

Este nivel representa la iniciación en la gestión de proyectos en una organización. Sus principales características son:

- Conocimiento básico de Gestión de Proyectos.
- Inicio del uso de herramientas de software para la secuenciación de las actividades.
- Iniciativas para la planificación y el control para algunos proyectos aislados.
- Cada gerente de proyectos trabaja a su manera, debido a la ausencia de una plataforma estandarizada para la Gestión de Proyectos, que consta de procesos, herramientas, estructura de la organización, etc.
- Representa el inicio de la concientización en la importancia de la aplicación de cada uno de los componentes de la gestión de proyectos.

- Nivel 3 – *Padronizado* (Estandarizado)

Este nivel implementa una plataforma en gestión de proyectos. Sus principales características son:

- Evolución de las habilidades.
- Existencia de una plataforma estandarizada para la gestión de proyectos.
- Uso de líneas base.
- Se realiza la medición del desempeño de los proyectos cerrados.
- Se identifican las anomalías que afectan a los resultados de los proyectos (demoras, sobrecostos, etc.).
- La plataforma está en uso por los principales actores por un periodo mayor a un año.
- Un número significativo de proyectos utiliza todos los procesos de la metodología (inicio, medio y final).

- Nivel 4 – *Gerenciado* (Gestionado)

En este nivel, la plataforma de gestión de proyectos funciona y da resultados. Sus principales características son:

- Los gerentes de proyecto demuestran consistentemente un alto nivel de competencia, alineación de conocimientos y de experiencia práctica.
- Eliminación o mitigación de las anomalías manejables que dificultan los resultados del proyecto.
- Los resultados de los proyectos (tasa de éxito, retrasos, etc.) corresponden a los esperados para el nivel de madurez 4.
- Los resultados de los proyectos se producen durante más de dos años.

- Un número significativo de proyectos han completado su ciclo de vida en este escenario.
- Nivel 5 – *Otimizado* (Optimizado)

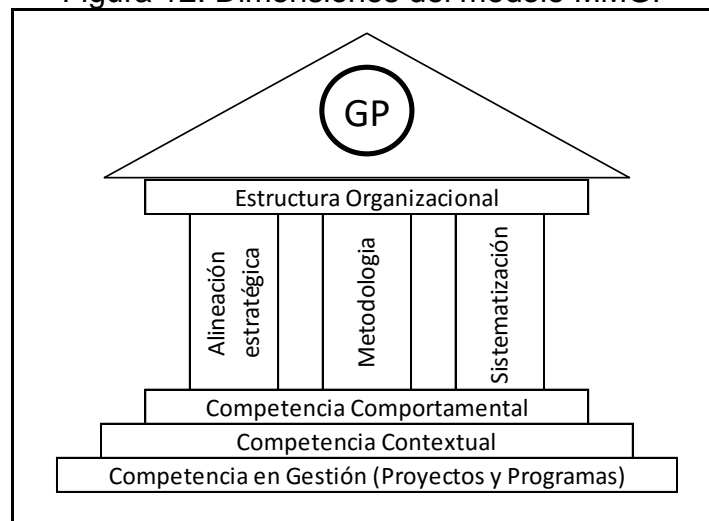
En este nivel la plataforma de gestión de proyectos no sólo funciona y da resultados, sino que también ha presentado mejoras por la innovación tecnológica y de procesos. Sus principales características son:

- Optimización de procesos y herramientas.
- Optimización de resultados (tiempo, costo, alcance, calidad, desempeño, etc.).
- Niveles altos de éxito en los proyectos.
- Mejoramiento del ambiente laboral con alta productividad y bajo estrés.

4.5.3.4.2 Dimensiones de madurez

Cada uno de los cinco niveles de madurez diagnostica la madurez de la organización en siete dimensiones (Prado, 2010). Estas dimensiones se muestran en la figura 12.

Figura 12. Dimensiones del modelo MMGP



Fuente: traducción propia basada en el Modelo MMGP, segunda edición.

- Competência em Gerenciamento de Projetos (Competencia en Gestión de Proyectos)

Esta dimensión establece que los involucrados en la gerencia de proyectos deben tener el conocimiento y la experiencia en aspectos de gerencia de proyectos como los referenciados en el PMBOK del PMI o en el ICB del IPMA.

- Competência Técnica e Contextual (Competencia técnica y contextual)

Dimensión que establece que los involucrados en la gerencia de proyectos deben tener el conocimiento y la experiencia en aspectos técnicos del producto, bien o servicio del proyecto, y conocimiento del entorno del proyecto.

- Competência Comportamental (Competencias conductuales)

Indica que los involucrados en la gerencia de proyectos deben tener el conocimiento y la experiencia en aspectos relacionados con el liderazgo, organización, motivación y negociación.

- Metodologia (Metodología)

Indica que debe existir en la organización una metodología adecuada para gestionar proyectos que involucre todo el ciclo de gerencia de proyectos.

- Informatização (Sistematización)

Establece que debe existir en la organización un sistema que permita ingresar y consultar información sobre el proyecto y que facilite tomar decisiones correctas en el momento necesario.

- Estrutura Organizacional (Estructura organizacional)

Establece que la organización debe tener una estructura de proyectos que defina funciones y responsabilidades, y que adicionalmente monitoree y regule las relaciones de autoridad y poder entre los gerentes de proyectos y las demás áreas de la organización involucradas en los proyectos.

- Alinhamento Estratégico (Alineación estratégica)

Esta dimensión establece que los proyectos deben estar alineados con la estrategia de la organización, teniendo disponibles las herramientas tecnológicas necesarias, y una estructura organizacional apropiada para ejecutar el proyecto.

4.5.3.5 Herramientas de evaluación

Este modelo tiene un cuestionario propio (Prado, 2010), el cual está dividido en 4 secciones que contienen preguntas para la evaluación de los niveles 2 al 5, dichas preguntas están relacionadas con las dimensiones de madurez definidas por el modelo. Cada pregunta aborda un aspecto de la dimensión de madurez asociado al nivel. Todas las preguntas tienen 5 opciones de respuesta, excepto en el nivel 5 donde solamente hay 2 opciones.

4.5.3.6 Métodos de evaluación

La evaluación final se da en tres aspectos:

- Evaluación final de madurez(Escalar)
- Adherencia a los niveles (gráfico)
- Adherencia a las dimensiones (gráfico)

La evaluación de las respuestas se realiza teniendo en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 7. Evaluación de respuestas modelo MMGP

| Opción | A | B | C | D | E |
|--------|----|---|---|---|---|
| Valor | 10 | 7 | 4 | 2 | 0 |

Fuente: Modelo MMGP, Darci Prado

1. Teniendo en cuenta esta tabla, se suman las respuestas y se muestran en el Perfil de adherencia, que se indica a continuación:

Tabla 8. Formato de evaluación niveles de madurez

| Nivel | Puntos obtenidos | Perfil de adherencia | | | | | | | | | |
|-------|------------------|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Modelo MMGP, Darci Prado

2. Después de tener la sumatoria de puntos se debe resolver la siguiente formula:

$$\text{Evaluación Final} = (100 + \text{total_de_puntos}) / 100$$

3. Interpretación del resultado

4.5.3.7 Interpretación de resultados

En este modelo, el valor de la evaluación final, debe interpretarse teniendo en cuenta la siguiente figura:

Figura 13. Mecanismo interpretación evaluación de madurez modelo MMGP

| | | | |
|-----------------|-----------|---|--|
| ZONA DE CONFORT | Excelente | 5 | |
| | Óptima | 4 | |
| | Buena | | |
| | Regular | 3 | |
| | Baja | 2 | |
| | Muy baja | 1 | |

Fuente: Modelo MMGP, Darci Prado

Mayor a 4,60: Excelente
 Entre 4,00 y 4,60: óptima
 Entre 3,20 y 4,00: buena
 Entre 2,60 y 3,20: regular
 Entre 1,60 y 2,60: baja
 Menor a 1,60: muy baja

La evaluación de adherencia en los niveles se interpreta teniendo en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 9. Tabla de puntajes de adherencia a los niveles del modelo MMGP

| PUNTOS OBTENIDOS | NIVEL DE ADHERENCIA |
|------------------|---------------------|
| 100 | Total |
| 90 | Óptima |
| 70 | Buena |
| 40 | Regular |
| 20 | Baja |

Fuente: Modelo MMGP, Darci Prado

La evaluación de adherencia en las dimensiones se interpreta teniendo en cuenta el valor porcentual relacionado en la siguiente tabla:

Tabla 10. Tabla de puntajes de adherencia a las dimensiones del modelo MMGP

| PUNTOS OBTENIDOS | NIVEL DE ADHERENCIA |
|------------------|---------------------|
| 100% | Total |
| 90% | Óptima |
| 70% | Buena |
| 40% | Regular |
| 20% | Baja |

Fuente: Modelo MMGP, Darci Prado

Tabla 11. Ejemplo evaluación nivel de madurez

| Nivel | Puntos obtenidos | Perfil de adherencia | | | | | | | | | |
|-------|------------------|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 2 | 40 | | | | | | | | | | |
| 3 | 20 | | | | | | | | | | |
| 4 | 20 | | | | | | | | | | |
| 5 | 00 | | | | | | | | | | |

Fuente: Modelo MMGP, Darci Prado

Total de puntos = 80

Evaluación Final = $(100 + 80) / 100 = 1,8$, es decir su nivel de madurez es débil

Nivel de adherencia a los niveles



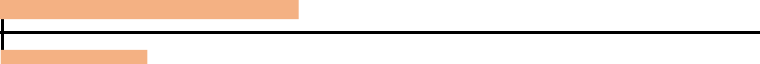
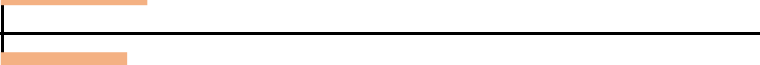


Tabla 12. Ejemplo evaluación nivel de adherencia a los niveles

| Nivel | Puntos obtenidos | Perfil de adherencia | | | | | | | | | |
|-------|------------------|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 2 | 45 | | | | | | | | | | |
| 3 | 36 | | | | | | | | | | |
| 4 | 32 | | | | | | | | | | |
| 5 | 20 | | | | | | | | | | |

Fuente: Modelo MMGP, Darci Prado

Nivel de adherencia en las dimensiones

Tabla 13. Ejemplo evaluación porcentaje de adherencia a las dimensiones

| Dimensión | % | Perfil de adherencia | | | | | | | | | | |
|---------------------------|----|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--|
| | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |
| Competencia técnica | 45 |  | | | | | | | | | | |
| Metodología | 35 |  | | | | | | | | | | |
| Sistematización | 40 |  | | | | | | | | | | |
| Estructura organizacional | 26 |  | | | | | | | | | | |
| Competencia conductual | 23 |  | | | | | | | | | | |
| Alineación estratégica | 53 |  | | | | | | | | | | |

Fuente: Modelo MMGP, Darci Prado

4.5.4 Project Management Maturity de J. Kent Crawford

En esta sección se desarrollarán los aspectos más importantes del modelo Project Management Maturity de J. Kent Crawford (Crawford, 2015).

4.5.4.1 Antecedentes

J. Kent Crawford fundó en 1996 la compañía Project Management Solutions Inc., desde sus inicios la empresa se ha dedicado a prestar servicios de consultoría y capacitación en temas relacionados con gerencia de proyectos a muchas empresas alrededor del mundo.

Se han publicado 3 ediciones del libro Project Management Maturity Model. La tercera edición (2015), presenta actualizaciones con base en la quinta versión del PMBOK, entre ellas se encuentra la incorporación de los Stakeholders en las áreas de conocimiento a evaluar.

4.5.4.2 Propósito y alcance

El modelo de madurez en gerencia de proyectos tiene como objetivo plantear una ruta lógica para el desarrollo progresivo en la organización.

Por medio de este modelo, se busca determinar el nivel de madurez actual de la organización en gerencia de proyectos para cada una de las áreas del conocimiento definidas por el PMBOK. El resultado del diagnóstico representa el punto de partida para la definición de las acciones que se requieren implementar para promover el mejoramiento en los procesos.

4.5.4.3 Fundamentos del modelo

El modelo planteado por J.K Crawford, se encuentra completamente alineado con el PMI, a través de la evaluación de las 10 áreas del conocimiento definidas por el PMBOK, y toma como referencia los cinco niveles establecidos por el Modelo SEI CMM; cada uno de los niveles representa las capacidades discretas de la organización de acuerdo a las características del nivel de resumen.

4.5.4.4 Estructura del modelo

El modelo en su estructura relaciona las áreas del conocimiento del PMBOK con los niveles de madurez y a su vez incluye componentes especiales, definidos específicamente por el modelo, los cuales se definen a continuación:

- Componentes de interés especial.

El modelo define 3 áreas que ejercen influencia significativa en la adopción de prácticas en gerencia de proyectos:

- Oficina de gerencia de proyectos

Ofrece soporte en áreas de cronograma, reportes de estado, herramientas para gestión de proyectos y entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos. Facilita la integración entre los objetivos de la gerencia de proyectos y los planes estratégicos de la organización.

- Participación de la organización

Este componente permite evidenciar la importancia de la participación e interés de la gerencia para mejorar los procesos de gerencia en la organización.

- Desarrollo profesional

El desarrollo continuo de los gerentes de proyectos es esencial en la búsqueda de un mejoramiento global. Los gerentes deben contar con habilidades técnicas, de gerencia y de liderazgo.

En la figura 14, se presenta la estructura del modelo a través de la relación entre áreas del conocimiento y niveles de madurez.

Figura 14. Componentes claves de las áreas de conocimiento y niveles de madurez de Crawford

| | Nivel 1 Procesos Iniciales | Nivel 2 Estándares y procesos estructurados | Nivel 3 Estándares organizacionales y Procesos Institucionalizados | Nivel 4 Procesos Gerenciados | Nivel 5 Procesos Optimizados |
|--|----------------------------------|--|--|------------------------------------|------------------------------------|
| Gestión de la integración del Proyecto | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Gestión del alcance del Proyecto | ----- | | | | |
| Gestión del tiempo del Proyecto | ----- | | | | |
| Gestión del costo del Proyecto | ----- | | | | |
| Gestión de la calidad del Proyecto | ----- | | | | |
| Gestión de los recursos humanos del Proyecto | ----- | | | | |
| Gestión de las comunicaciones del Proyecto | ----- | | | | |
| Gestión de los riesgos del Proyecto | ----- | | | | |
| Gestión de las adquisiciones del Proyecto | ----- | | | | |
| Gestión de los interesados del Proyecto | ----- | | | | |

The diagram consists of two boxes. The top box is labeled 'Niveles de Madurez' and has a large upward-pointing arrow above it. The bottom box is labeled 'Áreas de Conocimiento' and has a large leftward-pointing arrow to its left. These boxes are positioned in the center of the table's grid, indicating the relationship between the maturity levels and the knowledge areas.

Fuente: Modelo de madurez de Crawford, 3ra ed.

4.5.4.4.1 Áreas de evaluación

El modelo de madurez en gerencia de proyectos de J. K Crawford, busca evaluar los componentes clave de cada una de las 10 áreas del conocimiento definidas por el PMBOK. Dichas áreas y sus respectivos componentes se muestran en la tabla 14.

Tabla 14. Componentes clave de las áreas de conocimiento.

| Área de Conocimiento | Componentes Clave |
|----------------------|--|
| Integración | <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo del plan de gerencia. -Ejecución del plan de gerencia. -Control de cambios. -Sistema de información del proyecto. -Oficina de proyectos. |
| Alcance | <ul style="list-style-type: none"> -Definición de requerimientos (negocio) -Definición de requerimientos (técnicos). -Identificación de entregables. -Definición de alcance. -Estructura de desglose del trabajo. -Control de cambios del alcance. |
| Tiempo | <ul style="list-style-type: none"> -Definición de actividades. -Secuenciación de actividades. -Desarrollo del cronograma. -Control del cronograma. -Integración del cronograma. |
| Costo | <ul style="list-style-type: none"> -Planeación de recursos. -Estimación de costos. -Presupuesto. -Medición del desempeño. -Control de costos. |
| Calidad | <ul style="list-style-type: none"> -Planeación de la calidad. -Aseguramiento de la calidad. -Control de calidad. -Supervisión de la gerencia. |
| Recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> -Planeación organizacional. -Ingreso de recursos. -Desarrollo del equipo de proyecto. -Desarrollo profesional. |
| Comunicaciones | <ul style="list-style-type: none"> -Planeación. -Distribución de la información. -Reporte de desempeño. -Gerencia y seguimiento de errores. |

| Área de Conocimiento | Componentes Clave |
|----------------------|---|
| Adquisiciones | -Planeación de adquisiciones. -Requisiciones. -Solicitud y selección de la fuente. -Gerencia y cierre de contratos. |
| Interesados | -Identificación de interesados. -Plan de manejo a los interesados. -Gestión del compromiso de los interesados. -Control del compromiso de los interesados |
| Riesgos | -Plan de gestión de riesgos -Identificación de riesgos -Análisis cualitativo de riesgos -Análisis cuantitativo de riesgos -Plan de respuesta a riesgos -Documentación de riesgos |

Fuente: Modelo de madurez de Crawford 3ra ed.

4.5.4.4.2 Niveles de madurez

A continuación, se realiza una descripción detallada de los niveles definidos en el modelo de J. Kent Crawford (Crawford, 2015).

- Nivel 1. Procesos Iniciales.

Características:

Aunque se reconoce que existen procesos de gerencia de proyectos, no se han establecido prácticas o estándares y los gerentes de proyectos no son evaluados bajo ningún proceso estándar. No se encuentra documentación fácilmente por lo que se dificulta replicar prácticas en otros proyectos, las métricas se recolectan de manera informal. La gerencia entiende la definición de un proyecto, que existen procesos aceptados y es consciente de la necesidad de la gerencia de proyectos.

Aspectos clave:

- Ad hoc de procesos.
- Conocimiento en gestión de proyectos.

- Nivel 2. Procesos estructurados y estándares.

Características:

Existen varios procesos de gerencia de proyectos en la organización, pero no son considerados como estándares organizacionales. Existe documentación en estos procesos básicos. La gerencia soporta la implementación de la gerencia de proyectos, pero no hay un entendimiento consistente, ni un mandato de cumplimiento organizacional para todos los proyectos.

El gerenciamiento funcional está involucrado en la ejecución de los grandes proyectos y se ejecuta de una manera sistemática. Existen métricas básicas para realizar seguimiento al costo, cronograma y rendimiento técnico del proyecto, aunque los datos deben ser recolectados y correlacionados manualmente. La información disponible para la gerencia del proyecto es comúnmente una mezcla entre datos de resumen y datos a nivel de detalle.

Aspectos clave:

- Procesos básicos; no son estándares en todos los proyectos, usados solamente en proyectos visiblemente grandes.
 - La gerencia apoya y soporta su uso.
 - Mezcla de información entre nivel intermedio y de resumen.
 - Las estimaciones y cronogramas se basan en conocimientos de expertos y en herramientas genéricas.
 - Enfoque centrado en proyectos.
- Nivel 3. Estándares organizacionales y procesos institucionalizados.

Características:

Todos los procesos de gerencia de proyectos se encuentran establecidos como estándares organizacionales. Estos procesos involucran a los clientes como miembros activos e integrales del equipo del proyecto. La gerencia está regularmente involucrada en la aprobación de decisiones, documentos y asuntos claves del proyecto. Los procesos de gerencia de proyectos son típicamente automatizados. Cada proyecto es evaluado y gerenciado con base en otros proyectos.

Aspectos clave:

- Todos los procesos son estándares y replicables para todos los proyectos.
- La gerencia ha institucionalizado procesos.

- Información resumida y detallada.
 - Línea base y recolección informal de datos reales.
 - Estimaciones y cronogramas pueden basarse en estándares industriales o ser específicos de la organización.
 - Enfoque más organizacional.
 - Análisis informal del desempeño de los proyectos.
- Nivel 4. Procesos Gerenciados.

Características:

Los proyectos son gerenciados teniendo en cuenta como se han desempeñado en el pasado y que se espera para el futuro. La gerencia utiliza métricas de eficiencia y efectividad para tomar decisiones respecto a un proyecto específico y para entender los impactos sobre otros proyectos. Todos los proyectos, cambios y asuntos se evalúan con base en métricas de estimación de costos, estimación de líneas base y cálculos de Earned Value.

La información de proyectos es integrada con otros sistemas corporativos para optimizar decisiones de negocios. Procesos y estándares son documentados y utilizados para soportar el uso de dichas métricas para tomar decisiones. La gerencia entiende claramente su rol en los procesos de gerencia de proyectos y lo ejecuta al nivel correcto, diferenciando claramente los estilos de gerencia y los requerimientos gerenciales para proyectos de diferente tamaño y grado de complejidad. Los procesos de gerencia de proyectos, estándares y sistemas de soporte son integrados con otros procesos y sistemas corporativos.

Aspectos clave:

- Procesos de gerencia integrados con los procesos de la organización.
 - Cumplimiento de las políticas de la alta gerencia.
 - La gerencia adquiere una visión de organización.
 - Análisis sólido sobre el desempeño de los proyectos.
 - Estimaciones y cronograma se basan en la experiencia de la organización.
 - La gerencia usa datos para la toma de decisiones.
- Nivel 5. Optimización de Procesos.

Características:

Los procesos se encuentran en su lugar y se usan activamente para mejorar las actividades de gerencia de proyectos. Las lecciones aprendidas son examinadas

regularmente y se usan para mejorar procesos de gerencia de proyectos, estándares y documentación. La gerencia y la organización están enfocadas no solo en la efectividad de la gerencia de proyectos, sino también en un mejoramiento continuo. Las métricas recolectadas durante la ejecución de proyectos nos son usadas solamente para entender el desempeño del proyecto sino también para tomar decisiones organizacionales en el futuro.

Aspectos clave:

- Existencia de procesos para medir la eficiencia y efectividad de proyectos.
- Procesos enfocados hacia la mejora del desarrollo de los proyectos.
- Gerencia enfocada al mejoramiento continuo.

4.5.4.5 Herramientas de evaluación

El modelo no cuenta con cuestionarios predefinidos para su aplicación. Para determinar el nivel de madurez actual, existen dos tipos de evaluaciones que pueden ser implementadas en la organización (Crawford, 2015):

- La evaluación independiente

Expertos con fuertes habilidades en control y gerencia de proyectos, en estructura organizacional y desarrollo profesional, además de un profundo entendimiento en el modelo de madurez, llevan a cabo la evaluación. Usando un grupo predefinido de herramientas y procesos (como el assessment del PMMM de PM Solutions y HealthCheck), estos expertos determinan el nivel de madurez de la organización en varias áreas del conocimiento y presentan los resultados al grupo de gerencia. El grupo de gerencia y los asesores trabajan juntos en el desarrollo del plan de mejora. Este enfoque independiente es el método preferido cuando se requiere una voz experta (externa) para comunicarse con los ejecutivos de alto nivel.

- La evaluación facilitada

Un pequeño grupo de asesores con experiencia trabajan con representantes de la organización para elaborar una auto-evaluación. Siguiendo los mismos criterios que la evaluación independiente, el equipo determina el nivel de madurez de la organización en los componentes definidos por el modelo, de todas las áreas del conocimiento. El equipo trabaja con el grupo de gerencia desarrollando el plan requerido para lograr el nivel de madurez deseado. El principal reto en el enfoque

de la auto-evaluación, es mantener la confidencialidad de los resultados individuales.

El enfoque de la auto-evaluación puede sufrir un error inherente tendiendo hacia un nivel de madurez mayor, ya nadie quiere escuchar que se encuentra en el nivel 1 de madurez.

4.5.4.6 Métodos de evaluación

La evaluación se realiza de manera acumulativa, es decir se determina el nivel de madurez de cada componente dentro de un área de conocimiento específica y posteriormente se compilan los resultados para establecer el nivel de madurez global del área de conocimiento. Escalando este procedimiento, al obtener el nivel de cada área, se puede determinar el nivel de madurez de toda la organización (Crawford, 2015).

Este mecanismo de evaluación es enteramente cualitativo, pues no se establece un puntaje para cada componente, sino que se selecciona el que más se ajusta a la realidad de la organización.

4.5.4.7 Interpretación de resultados

Después de completar la evaluación a los componentes de cada área de conocimiento es necesario organizarlos y clasificarlos de acuerdo a los criterios del modelo, por ejemplo (Crawford, 2015) para integración:

Tabla 15. Ejemplo de evaluación niveles de madurez para el área de integración

| Componente | Nivel de Madurez | | | | |
|--------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desarrollo del plan de gerencia. | | X | | | |
| Ejecución del plan de gerencia. | | | X | | |
| Control de cambios. | | | X | | |
| Sistema de información del proyecto. | | | X | | |
| Oficina de proyectos. | | | X | | |

Fuente: Modelo madurez de Crawford, 3ra ed.

De acuerdo a los resultados, la organización se encuentra en nivel 2 de madurez en el área de Integración, ya que hay un componente en este nivel.

Una vez se obtenga el nivel de madurez para cada área se establece el nivel de madurez general así:

Tabla 16. Ejemplo de evaluación nivel de madurez general

| Áreas de Conocimiento | Nivel de Madurez | | | | |
|-----------------------|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Integración | | X | | | |
| Alcance | | X | | | |
| Tiempo | | | X | | |
| Costo | | | X | | |
| Calidad | | | X | | |
| Recursos humanos | X | | | | |
| Comunicaciones | | | | X | |
| Riesgos | | X | | | |
| Adquisiciones | | X | | | |
| Stakeholders | | X | | | |

Fuente: Modelo madurez de Crawford, 3ra ed.

El nivel de madurez organizacional en el que se encuentra esta organización es el Nivel 1, debido al área de recursos humanos.

5 SELECCIÓN DEL MODELO PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE MADUREZ

En este capítulo se desarrolla la comparación, clasificación y evaluación de los modelos identificados para seleccionar el modelo de madurez adecuado a ser implementado en Supla.

5.1 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS IDENTIFICADOS

A continuación, se realiza la comparación de los modelos identificados en el capítulo 4, mediante la recopilación de sus principales características.

Tabla 17. Análisis características modelos identificados.

| ASPECTO | Project Management Maturity Model Crawford | Project Management Maturity Model Kerzner | Organizational Project Management Maturity Model OPM3 | Maturidade Em Gerenciamento De Projetos |
|---|--|---|---|---|
| Idioma de publicación | Inglés | Inglés | Inglés | Portugués |
| Última versión del documento | Versión3, publicada en el 2015 | Versión 2, publicada en el 2005 | Versión 3 publicada en el 2013 | Versión 2, publicada en el 2010 |
| Preguntas estructuradas | NO | SI | SI | SI |
| Herramienta de aplicación de la evaluación | Auto-evaluación | Cuestionario definido por el modelo | Cuestionario definido por el modelo | Cuestionario definido por el modelo |
| Evaluadores expertos | No requiere | No requiere | Requiere | No requiere |
| Herramientas requeridas de análisis de resultados | No requiere | No requiere | Requiere | No requiere |
| Áreas del conocimiento evaluadas | Evalúa las 10 áreas del conocimiento definidas en el PMBOK | En el nivel 1 del modelo realiza el análisis con base en 9 áreas del conocimiento definidas por el PMBOK. | Realiza el análisis con base en las 10 áreas del conocimiento definidas en el PMBOK | El modelo no está orientado a la evaluación de las 10 áreas del conocimiento definidas en el PMBOK. |

| ASPECTO | Project Management Maturity Model Crawford | Project Management Maturity Model Kerzner | Organizational Project Management Maturity Model OPM3 | Maturidade Em Gerenciamento De Projetos |
|---|--|---|---|---|
| Nivel de detalle del diagnóstico | Grado de madurez a nivel de componentes | Grado de madurez a nivel de áreas del conocimiento, fases y categorías. | Grado de madurez a nivel de procesos y dominios. | Grado de madurez a nivel organización. |
| Nivel de reconocimiento en las organizaciones | Alto | Alto | Alto | Medio |

Fuente: elaboración propia.

5.2 DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los criterios definidos para la selección del modelo de madurez, para aplicar en la organización.

- Idioma de publicación

Busca seleccionar el modelo que haya sido publicado en un idioma conocido por los evaluadores.

- Año de publicación de la última versión

Busca la selección del modelo con la información más actualizada referente a la evaluación de madurez en gerencia de proyectos.

- Preguntas estructuradas para la evaluación

Busca identificar si el modelo tiene preguntas definidas para realizar el diagnóstico.

- Herramienta de aplicación de la evaluación

Busca establecer si el modelo incluye la herramienta de evaluación, un cuestionario o un self-assessment.

- Herramientas requeridas de análisis de resultados

Busca definir si se requiere utilizar una herramienta específica para realizar el análisis de los resultados obtenidos.

- Áreas del conocimiento evaluadas por el modelo

Busca la selección de un modelo que incluya dentro de su análisis, las 10 áreas del conocimiento definidas en la última versión del PMBOK.

- Nivel de detalle de los resultados

Busca la selección del modelo que proporcione resultados del grado de madurez a nivel de áreas y procesos.

- Personal experto requerido

Busca determinar si para realizar la evaluación y su análisis, es necesario contar con personal experto en el modelo.

- Aplicación en el sector logístico

Busca la selección un modelo aplicable a empresas de logística.

5.3 EVALUACIÓN DE LOS MODELOS IDENTIFICADOS

Para efectuar la evaluación de los modelos identificados se realizó el siguiente análisis:

1. Clasificación de acuerdo a su relevancia.
2. Asignación de un peso basado en la relevancia.

Tabla 18. Clasificación de criterios de evaluación

| Criterios de selección | Relevancia | Peso |
|---|------------|------|
| Preguntas estructuradas | Alta | 60% |
| Herramientas requeridas de análisis de resultados | Alta | |
| Año de publicación de la última versión | Alta | |
| Nivel de detalle de los resultados | Alta | |
| Personal experto requerido | Alta | |
| Áreas del conocimiento evaluadas por el modelo | Media | 30% |
| Idioma de publicación | Media | |
| Herramientas de evaluación | Media | |
| Aplicación en el sector logístico | Baja | 10% |

Fuente: elaboración propia.

3. Definición del mecanismo de puntuación.

Se estableció una escala de calificación de 1 a 5 para cada uno de los criterios dependiendo del tipo de respuestas posibles.

En la siguiente tabla se detalla el mecanismo definido:

Tabla 19. Definición de mecanismos de puntuación.

| CRITERIOS DE SELECCIÓN | MECANISMO DE PUNTUACIÓN |
|---|--|
| Idioma de publicación | <ul style="list-style-type: none"> • Español 5 • inglés 3 • otro idioma 1 |
| Año de publicación de la última versión | <ul style="list-style-type: none"> • >=2013: 5 • >=2010 y < 2013: 3 • <2010: 1 |
| Preguntas estructuradas | <ul style="list-style-type: none"> • Si: 5 • Parcialmente: 3 • No: 1 |
| Herramienta de aplicación de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • evaluación proporcionada por el modelo:5 • autoevaluación:3 |
| Personal experto requerido | <ul style="list-style-type: none"> • no se requiere: 5 • conocimiento medio: 3 • experto certificado:1 |
| Herramientas requeridas de análisis de resultados | <ul style="list-style-type: none"> • NO:5 • SI:1 |
| Áreas del conocimiento evaluadas por el modelo | <ul style="list-style-type: none"> • todas las áreas: 5 • algunas:3 • ninguna:1 |
| Nivel de detalle de los resultados | <ul style="list-style-type: none"> • A nivel de componentes: 5 • A nivel de áreas:3 • A nivel de organización:1 |
| Aplicación en el sector logístico | <ul style="list-style-type: none"> • SI: 5 • NO:1 |

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las clasificaciones y mecanismos de puntuación establecidos, a continuación, se presentan los resultados de la evaluación de los modelos de madurez:

Tabla 20. Resultados evaluación modelos de madurez.

| Criterios de selección | Relevancia | Peso | Project management maturity model Crawford | Project management maturity model Kerzner | Organizational Project Management Maturity Model OPM3 | Maturidade em gerenciamento de projetos |
|---|------------|------|--|---|---|---|
| Preguntas estructuradas | Alta | 60% | 1 | 5 | 5 | 5 |
| Herramientas requeridas de análisis de resultados | Alta | | 5 | 5 | 1 | 5 |
| Nivel de detalle de los resultados | Alta | | 5 | 3 | 3 | 1 |
| Personal experto requerido | Alta | | 5 | 5 | 1 | 5 |
| Año de publicación de la última versión | Alta | | 5 | 1 | 5 | 1 |
| Subtotal puntuación relevancia alta | | | 12,6 | 11,4 | 9 | 10,2 |
| Idioma de publicación | Media | 30% | 3 | 3 | 3 | 1 |
| Herramienta de aplicación de la evaluación | Media | | 3 | 5 | 5 | 5 |
| Áreas del conocimiento evaluadas por el modelo | Media | | 5 | 1 | 5 | 5 |
| Subtotal puntuación relevancia media | | | 3,3 | 2,7 | 3,9 | 3,3 |
| Aplicación en el sector logístico | Baja | 10% | 5 | 5 | 5 | 1 |
| Subtotal puntuación relevancia baja | | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Puntaje | | | 16,4 | 14,6 | 13,4 | 14 |

Fuente: elaboración propia

5.4 SELECCIÓN DEL MODELO

Con base en la evaluación realizada en la sección 5.3, a continuación, se procede a seleccionar el modelo.

Tabla 21. Puntaje evaluación de los modelos de madurez

| Project management maturity model de Crawford | Project management maturity model Kerzner | Organizational Project Management Maturity Model OPM3 | Maturidade em gerenciamento de Projetos Darci Prado |
|---|---|---|---|
| 16,4 | 14,6 | 13,4 | 14 |

Fuente: elaboración propia

Tomando el modelo con puntuación más alta, el modelo seleccionado es el Project Management Maturity Model de Kent Crawford.

Este modelo se destaca por estar alineado con las áreas y procesos del PMBOK. Esto permite generar los resultados de madurez de la organización a nivel de componentes, áreas y de manera global.

El nivel de detalle en la evaluación, proporciona de manera ágil la posibilidad de identificar los componentes que requieren acciones de mejora a corto plazo.

5.5 ALINEACIÓN DEL MODELO SELECCIONADO A SUPPLA

En este capítulo, se presenta la alineación del modelo de evaluación definido por Kent Crawford con la organización Suppla. Adicionalmente se definen los roles en los proyectos que se consideran necesario que participen en la evaluación.

- Alineación
 - Inclusión de la PMO

El modelo de Crawford incluye dentro del área de integración, la evaluación del nivel de madurez de la PMO, lo cual permite obtener los resultados de madurez de la organización a nivel de componentes, áreas de conocimiento, a nivel general de la organización y el nivel específico de la PMO.

- Incentivar la cultura organizacional en gerencia de proyectos

La aplicación del modelo permite identificar las buenas prácticas implementadas por la organización, así como las oportunidades de mejora, reconociendo la labor de los miembros de la organización en la gestión de proyectos y generando conciencia sobre la importancia y los beneficios de optimizar los procesos de gerencia de proyectos en la organización.

- Alineación estratégica

La aplicación de este diagnóstico representa por sí misma, un mecanismo de monitoreo y control a nivel de conocimiento y aplicación de los conceptos adaptados por la empresa en la gestión de proyectos.

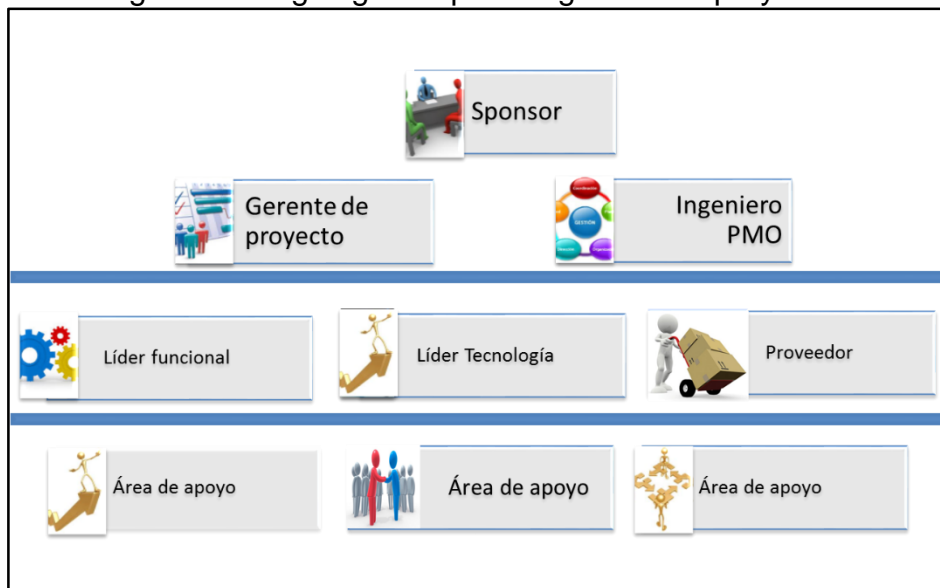
Los resultados de este diagnóstico constituyen el primer paso para la creación de la base de conocimiento en la organización, en cuanto a la gerencia de proyectos.

A través de los resultados y la aplicación de las recomendaciones para mejorar el nivel de madurez de cada uno de los componentes, de las áreas y de la organización, la implementación de nuevos proyectos se realizará bajo un mecanismo mejorado y fortalecido a nivel de procesos y gerencia, representando mayores beneficios para la compañía.

- Definición de roles para aplicar el modelo

Dentro de la metodología en gestión de proyectos establecida por Suppla, se tiene definida la siguiente estructura para el equipo de un proyecto:

Figura 15. Organigrama para la gestión de proyectos



Fuente: Suppla

A continuación, se detallan los cargos que ejercen los diferentes roles definidos en la estructura de gestión de proyectos:

- Sponsor: este rol es ejercido por el presidente o los vicepresidentes de la compañía.
- Gerentes de proyecto: este rol es desempeñado por los gerentes o directores del área generadora de la iniciativa del proyecto.
- Ingeniero PMO: corresponde al Ingeniero de proyectos perteneciente a la PMO.

- Líder funcional: rol ejercido por un analista del área dueña del proyecto, se caracteriza por ser la persona con mayor conocimiento y experiencia.
- Líder tecnología: rol ejercido por los analistas de negocio y/o el coordinador del área de análisis de negocios.
- Proveedor: rol ejercido por un representante de la empresa proveedora.
- Áreas de apoyo: áreas como compras, jurídica e infraestructura entre otras, deben asignar un analista/abogado para apoyar el desarrollo del proyecto de acuerdo a las necesidades.

Teniendo en cuenta esta estructura, en la tabla 22, se define la población objetivo para realizar la evaluación, tomando en cuenta los roles que están directamente involucrados en la aplicación de los procesos gerenciales, es decir: Sponsor, gerentes de proyecto, ingenieros PMO y líderes funcionales.

Tabla 22. Definición de la población objetivo para la evaluación

| Rol en el proyecto | Cargo |
|-----------------------|--|
| Sponsor | Presidente |
| | Vicepresidente de planeación |
| | Vicepresidente de logística |
| | Vicepresidente jurídico |
| | Vicepresidente administrativo y financiero |
| | Vicepresidente de gestión humana |
| Director de la PMO | Vicepresidente de planeación |
| PMO | Ingenieros de proyectos de la PMO |
| Gerentes de proyecto | Gerente nacional de inventarios |
| | Gerente de Gestión Humana |
| | Subgerente de Operaciones – Gestión Humana |
| | Subgerente de Operaciones – Ingeniería |
| | Directora de Logística |
| | Director de infraestructura |
| | Gerente Gestión Documental |
| | Gerente Administrativo |
| | Subgerente de Operaciones - Vicepresidencia Financiera |
| | Gerente Jurídico |
| Gerente Financiero | |
| Líderes funcionales | Abogado |
| | Analistas senior del área respectiva |
| | Coordinador Facturación |
| Líderes de tecnología | Coordinador Análisis de Negocios |
| | Analista de negocios |

Fuente: elaboración propia

5.6 DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN

Con base en el modelo de J. Kent Crawford, se establecieron las pautas para generar la evaluación asociada al diagnóstico de madurez de la organización Suppla.

El cuestionario se definió de la siguiente manera:

- Información general del evaluado

En esta sección se recopila la información general de las personas evaluadas, como se muestra en la figura 16.

Figura 16. Información general del evaluado



| DILIGENCIAR LA SIGUIENTE INFORMACION | |
|--------------------------------------|--|
| NOMBRE | |
| AREA | |
| ROL EN LOS PROYECTOS | |
| CARGO | |
| PROFESIÓN | |
| NIVEL DE ESTUDIOS | |
| AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL | |
| AÑOS DE EXPERIENCIA EN SUPPLA | |

Fuente: elaboración propia

- 13 grupos de preguntas, de los cuales 3 corresponden a componentes especiales y 10 a las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos definidas por el PMI.
- Cada grupo de preguntas consta de varios componentes definidos en la tabla 23.

Tabla 23. Descripción grupo de preguntas de la evaluación

| Grupo de preguntas | No. Componentes | Componentes |
|----------------------------------|-----------------|--|
| Desarrollo individual | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del desarrollo profesional. • Gestión de conocimientos individuales en proyectos. • Gestión de experiencia y competencias individuales en la gestión de proyectos. • Iniciativa empresarial para el desarrollo. |
| Participación de la organización | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de supervisión • Conciencia y apoyo de la alta gerencia • Participación de la alta gerencia |
| PMO | 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Soporte • Consultoría • Procesos y estándares • Entrenamiento • Gerencia de proyecto • Herramientas de software |
| Integración | 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Project charter • Plan de gerencia del proyecto • Ejecución del proyecto • Seguimiento y control • Controles de cambio • Cierre |
| Calidad | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de calidad • Aseguramiento de la calidad • Control de calidad |
| Comunicaciones | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de comunicaciones • Gestión de las comunicaciones • Control de las comunicaciones • Seguimiento y gestión de problemas |
| Gestión del alcance | 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del alcance • Gestión de requerimientos • Definición de alcance • EDT • Validación del alcance • Control de cambios del alcance |
| Costos | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de costos • Estimación de costos • Determinación del presupuesto • Control de costos |
| Riesgos | 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de riesgos • Identificación de riesgos • Análisis cualitativo de riesgos • Análisis cuantitativo de riesgos • Plan de respuesta a riesgos • Documentación de riesgos |
| Stakeholders | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de stakeholders • Plan de gestión de stakeholders • Gestión de la participación de stakeholders • Control de la participación de stakeholders |
| Recursos humanos | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de planificación de los recursos humanos • Adquisición del equipo del proyecto • Desarrollo del equipo del proyecto |

| Grupo de preguntas | No. Componentes | Componentes |
|--------------------|-----------------|--|
| Tiempo | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del cronograma • Definición de las actividades • Secuenciación de las actividades • Estimación de los recursos para las actividades • Estimación de duración para las actividades • Desarrollo del cronograma • Control del cronograma • Integración de cronogramas |

Fuente: elaboración propia

- Opciones de respuesta

Para cada componente indicado en la tabla 23, se definieron 5 opciones de respuesta, las cuales hacen referencia a los niveles de madurez definidos por el modelo de J. Kent Crawford.

- Tabulación de resultados

Las respuestas se consolidaron en un tabulador, de la siguiente manera:

Figura 17. Tabulador de resultados de la evaluación

| INFORMACION | | | | DESARROLLO INDIVIDUAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|
| | | | | GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL | | | | | GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN PROYECTOS | | | | | GESTIÓN DE EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS | | | | | INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO | | | | | | | | | |
| | | | | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | | | | | |
| NOMBRE | AREA | ROL EN LOS PROYECTOS | CARGO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alexander Huertas Mora | Infraestructura | Líder funcional | Director de infraestructura | X | - | - | - | - | X | - | - | - | - | X | - | - | - | - | - | X | - | - | - | | | | | |

Fuente: elaboración propia

5.7 DEFINICIÓN CRITERIOS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para realizar el análisis y cálculo del nivel de madurez de los componentes, áreas y de la organización, se definieron los siguientes criterios:

- Cálculo de nivel de madurez de los componentes

El nivel de madurez de cada componente se calcula por medio de la concentración de la distribución de respuestas obtenidas para cada opción.

Para realizar este cálculo, primero se debe obtener el peso por nivel para cada opción de respuesta con la siguiente fórmula:

Peso por nivel (PxN) = número de respuestas de cada opción / No. evaluaciones

Posteriormente se debe calcular el nivel por componente con la siguiente fórmula:

*Nivel de madurez por componente (NMC) = sumatoria (PxN * 1,, PxN * 5)*

- Cálculo de nivel de madurez de las áreas

El nivel de madurez de las áreas se calcula e interpreta de acuerdo a la definición dada por el modelo de madurez de J. Kent Crawford, especificado en detalle en las secciones 4.5.4.6 y 4.5.4.7.

Para cada área se toma el nivel de madurez mínimo encontrado entre los componentes que conforman el área.

Mínimo (NMC 1, NMC2, NMC3...NMCn)

Donde n es el número de componentes del área.

Este mismo procedimiento se debe aplicar para obtener la madurez de los componentes especiales

- Cálculo de nivel de madurez de la organización

El nivel de madurez de la organización se calcula e interpreta de acuerdo a la definición dada por el modelo de madurez de J. Kent Crawford, especificado en detalle en las secciones 4.5.4.6 y 4.5.4.7.

Se toma el nivel de madurez mínimo encontrado entre las áreas evaluadas.

Mínimo (NMA1, NMA2, NMA3, NMA 4, NMA5, NMA6, NMA 7, NMA8, NMA9, NMA10)

El número de áreas evaluadas (10) corresponden a las áreas del conocimiento definidas en el PMBOK.

6 DIAGNÓSTICO DE MADUREZ

En este capítulo se presenta el proceso llevado a cabo para la aplicación de la herramienta de evaluación, los criterios de análisis de resultados y los resultados tabulados.

6.1 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta sección se muestra la tabulación de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas al personal de la organización Suppla, para establecer el diagnóstico de madurez.

La muestra definida para realizar la evaluación, se encuentra detallada en el numeral 5.4.1, y está compuesta por:

- 6 roles de proyecto
- 24 cargos
- 33 personas

En la tabla 24, se presenta el número de personas que participaron en la aplicación de la evaluación.

Tabla 24. Tabulación de número de participantes en la evaluación

| PARTICIPACIÓN | No. PERSONAS |
|---------------|--------------|
| Si | 30 |
| No | 3 |

Fuente: elaboración propia

La participación de los diferentes roles en la evaluación se muestra en la tabla 24. En esta tabla se evidencia que las personas con el mayor grado de participación fueron aquellas que ejercen el rol de líderes (técnico/funcional) e Ingenieros PMO en los diferentes proyectos de la organización.

Tabla 25. Tabulación de participación en la evaluación por roles en los proyectos

| ROL EN EL PROYECTO | No. PERSONAS | PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE CADA ROL |
|---------------------|--------------|---|
| SPONSOR | 3 | 10% |
| GERENTE DE PROYECTO | 12 | 40% |

| ROL EN EL PROYECTO | No. PERSONAS | PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE CADA ROL |
|-----------------------------------|--------------|---|
| LÍDERES TÉCNICO / FUNCIONAL - PMO | 15 | 50% |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 26, se muestran el número de respuestas asociadas a cada opción de respuesta, definida para cada componente de cada una de las áreas evaluadas.

Tabla 26. Tabulación de respuestas por componente y área

| ÁREA DE CONOCIMIENTO | COMPONENTE | OPCIÓN | | | | |
|----------------------------------|--|--------|----|----|----|---|
| | | A | B | C | D | E |
| DESARROLLO INDIVIDUAL | Gestión de conocimientos individuales en proyectos. | 21 | 7 | 1 | 1 | 0 |
| | Gestión de experiencia y competencias individuales en la gestión de proyectos. | 24 | 4 | 1 | 1 | 0 |
| | Iniciativa empresarial para el desarrollo | 17 | 8 | 1 | 4 | 0 |
| PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | Gestión de supervisión | 3 | 5 | 4 | 16 | 2 |
| | Conciencia y apoyo de la alta gerencia | 3 | 5 | 4 | 16 | 2 |
| | Participación de la alta gerencia | 3 | 4 | 14 | 6 | 3 |
| PMO | Soporte | 5 | 6 | 6 | 8 | 5 |
| | Consultoría | 4 | 10 | 6 | 10 | 0 |
| | Procesos y estándares | 1 | 4 | 17 | 6 | 2 |
| | Entrenamiento | 19 | 9 | 1 | 0 | 1 |
| | Gerencia de proyecto | 24 | 2 | 2 | 2 | 0 |
| | Herramientas de software | 3 | 2 | 4 | 21 | 0 |
| | Project charter | 3 | 2 | 16 | 4 | 5 |
| INTEGRACION | Plan de gerencia del proyecto | 11 | 3 | 12 | 3 | 1 |
| | Ejecución del proyecto | 8 | 2 | 7 | 6 | 7 |
| | Seguimiento y control | 7 | 4 | 5 | 11 | 3 |
| | Controles de cambio | 6 | 2 | 16 | 6 | 0 |
| | Cierre | 2 | 7 | 12 | 7 | 2 |
| | Plan de gestión de calidad | 18 | 3 | 5 | 3 | 1 |
| CALIDAD | Aseguramiento de la calidad | 11 | 13 | 3 | 2 | 1 |
| | Control de calidad | 9 | 12 | 7 | 1 | 1 |
| | Plan de gestión de comunicaciones | 9 | 10 | 7 | 3 | 1 |
| COMUNICACIONES | Gestión de las comunicaciones | 10 | 6 | 7 | 6 | 1 |
| | Control de las comunicaciones | 7 | 7 | 9 | 7 | 0 |
| | Seguimiento y gestión de problemas | 14 | 5 | 6 | 4 | 1 |

| ÁREA DE CONOCIMIENTO | COMPONENTE | OPCIÓN | | | | |
|----------------------|--|--------|----|----|----|---|
| | | A | B | C | D | E |
| ALCANCE | Plan de gestión del alcance | 7 | 9 | 8 | 5 | 1 |
| | Gestión de requerimientos | 4 | 13 | 8 | 5 | 0 |
| | Definición de alcance | 6 | 9 | 10 | 5 | 0 |
| | EDT | 12 | 9 | 5 | 4 | 0 |
| | Validación del alcance | 9 | 11 | 4 | 5 | 1 |
| | Control de cambios del alcance | 2 | 8 | 17 | 2 | 1 |
| COSTOS | Plan de gestión de costos | 1 | 10 | 12 | 3 | 4 |
| | Estimación de costos | 5 | 11 | 10 | 3 | 1 |
| | Determinación del presupuesto | 10 | 6 | 10 | 3 | 1 |
| | Control de costos | 4 | 11 | 12 | 2 | 1 |
| RIESGOS | Plan de gestión de riesgos | 6 | 8 | 11 | 3 | 2 |
| | Identificación de riesgos | 8 | 13 | 5 | 3 | 1 |
| | Análisis cualitativo de riesgos | 8 | 12 | 6 | 4 | 0 |
| | Análisis cuantitativo de riesgos | 10 | 14 | 3 | 2 | 1 |
| | Plan de respuesta a riesgos | 9 | 14 | 5 | 2 | 0 |
| | Control de riesgos | 7 | 15 | 4 | 4 | 0 |
| | Documentación de riesgos | 10 | 12 | 4 | 3 | 1 |
| COMPRAS | Plan de gestión de adquisiciones | 2 | 7 | 14 | 6 | 1 |
| | Requisición y solicitud de compras | 0 | 9 | 13 | 5 | 3 |
| | Control de compras y gestión de proveedores | 0 | 8 | 16 | 2 | 4 |
| | Cierre de adquisiciones | 2 | 11 | 13 | 3 | 1 |
| STAKEHOLDERS | Identificación de stakeholders | 8 | 12 | 8 | 1 | 1 |
| | Plan de gestión de stakeholders | 12 | 12 | 4 | 2 | 0 |
| | Gestión de la participación de stakeholders | 9 | 12 | 6 | 3 | 0 |
| | Control de la participación de stakeholders | 11 | 14 | 4 | 1 | 0 |
| RECURSOS HUMANOS | Gestión de planificación de los recursos humanos | 7 | 12 | 9 | 1 | 1 |
| | Adquisición del equipo del proyecto | 6 | 13 | 9 | 1 | 1 |
| | Desarrollo del equipo del proyecto | 16 | 6 | 5 | 2 | 1 |
| TIEMPO | Plan de gestión del cronograma | 4 | 2 | 12 | 11 | 1 |
| | Definición de las actividades | 5 | 6 | 10 | 9 | 0 |
| | Secuenciación de las actividades | 4 | 7 | 11 | 7 | 1 |
| | Estimación de los recursos para las actividades | 16 | 7 | 5 | 1 | 1 |
| | Estimación de duración para las actividades | 17 | 3 | 7 | 3 | 0 |
| | Desarrollo del cronograma | 5 | 13 | 8 | 2 | 2 |
| | Control del cronograma | 4 | 12 | 7 | 6 | 1 |
| | Integración de cronogramas | 7 | 9 | 9 | 4 | 1 |

Fuente: elaboración propia

6.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En esta sección se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones, tabulados en la sección 6.1 de este documento, y las características de los perfiles de los participantes.

6.2.1 Caracterización de los participantes

En esta sección se presentan las características de las personas que participaron en la evaluación.

- Porcentaje de participación

En la figura 18, se detalla el porcentaje de personas que participaron en la evaluación del total de personas convocadas.

Figura 18. Participación de la muestra en la evaluación



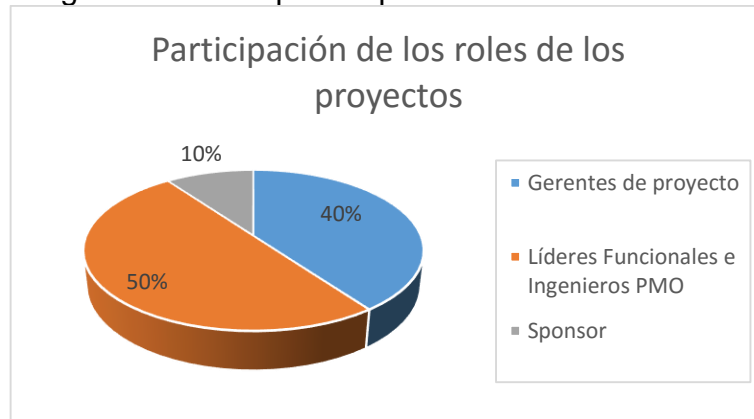
Fuente: elaboración propia

- Roles de los participantes en los proyectos

Teniendo en cuenta que en la muestra seleccionada se encuentran los roles principales que participan en el desarrollo de los proyectos de la organización Suppla, en la figura 19 se puede evidenciar que los líderes técnicos/funcionales y

los ingenieros de proyectos de la PMO, tuvieron la mayor participación (50%), seguidos por los gerentes de proyectos con un 40% y finalmente los sponsor con el 10%.

Figura 19. Participación por roles en la evaluación

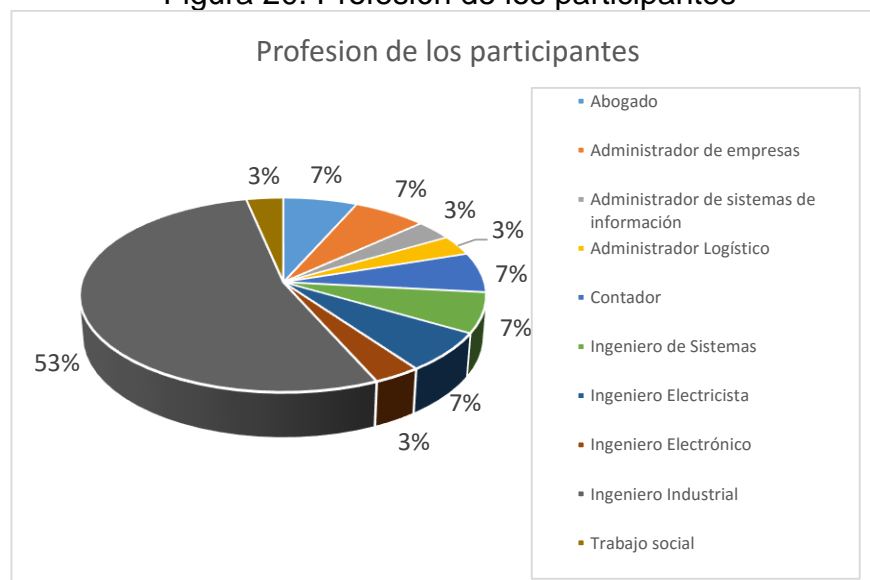


Fuente: elaboración propia

- Profesiones de los participantes

En la figura 20, se presenta las diferentes profesiones de las personas que participaron en el ejercicio del diagnóstico en Suppla. Ingeniero Industrial es la profesión del 50% de los participantes, el 50% restante se distribuye en profesiones como Ingeniería de Sistemas, Administración de empresas, entre otras.

Figura 20. Profesión de los participantes

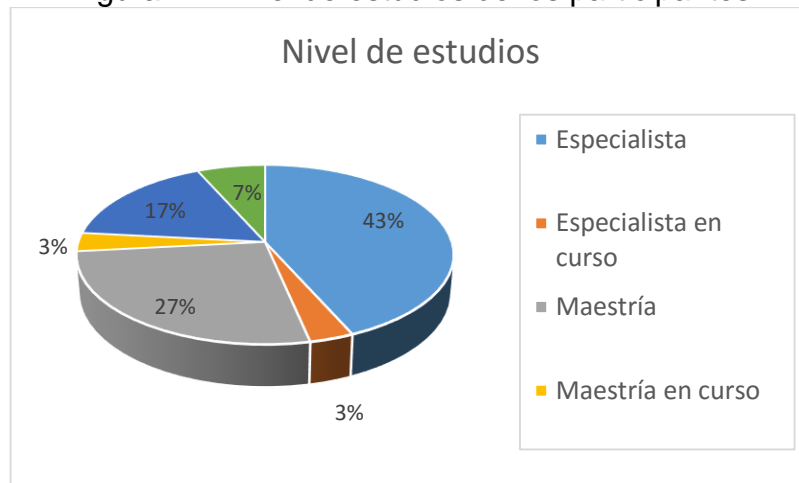


Fuente: elaboración propia

- Nivel de estudios de los participantes

En la figura 21, se presenta la distribución del nivel de estudios de las personas evaluadas. Se evidencia que las personas que ejercen los roles principales en el desarrollo de los proyectos de la organización tiene una alta formación académica, es decir, cuentan con una especialización o maestría.

Figura 21. Nivel de estudios de los participantes



Fuente: elaboración propia

- Nivel de conocimiento específico en gestión de proyectos.

Dentro del análisis preliminar de acuerdo con la formación académica de los participantes en el diagnóstico, se evidencia que el nivel de preparación específica en gestión de proyectos es bajo. Una persona cuenta con la certificación PMP y dos personas cuentan con formación académica específica en gestión de proyectos. Esta información se puede evidenciar en la figura 22.

Figura 22. Participantes con certificación PMP y conocimientos específicos en gerencia de proyectos

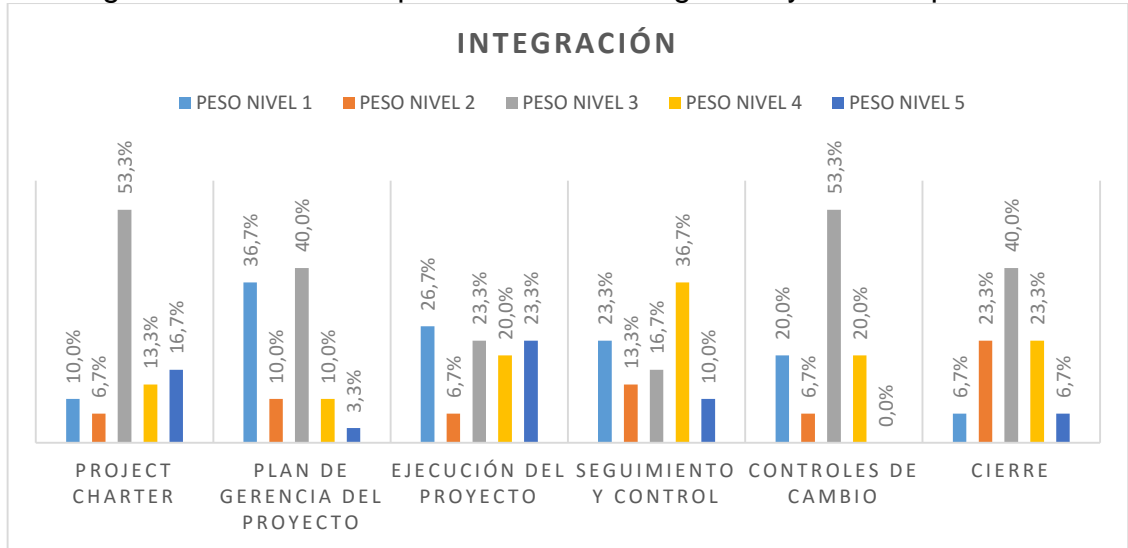


Fuente: elaboración propia

6.2.2 Resultados por área

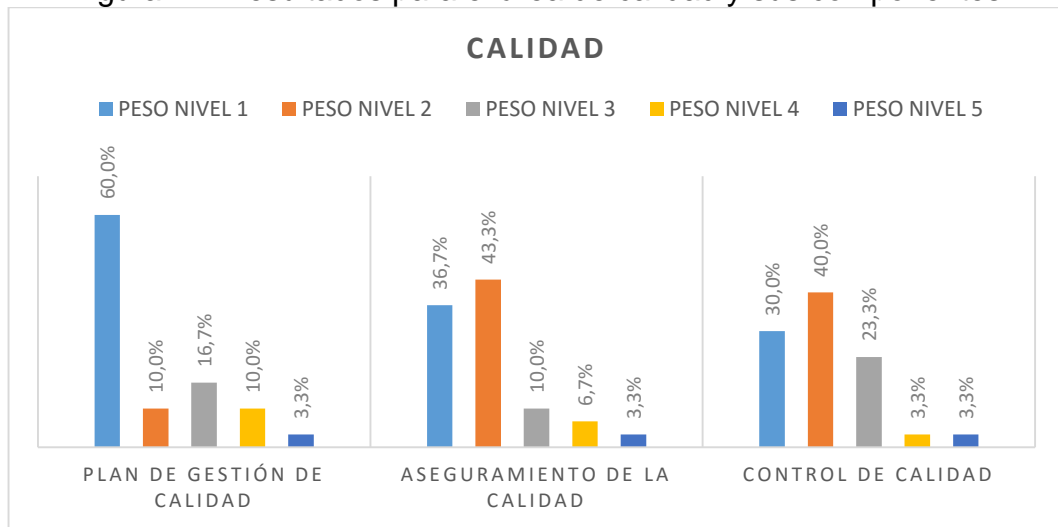
En las figuras 23 a 32 se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los criterios definidos en la sección 6.2. Los resultados se detallan por componente en cada área de conocimiento.

Figura 23. Resultados para el área de integración y sus componentes



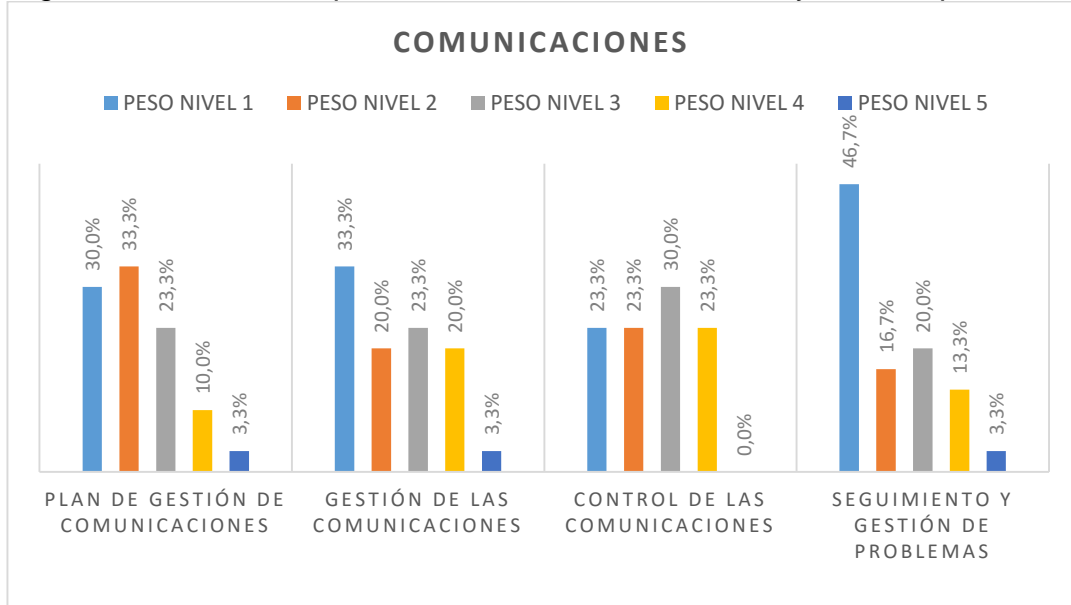
Fuente: elaboración propia

Figura 24. Resultados para el área de calidad y sus componentes



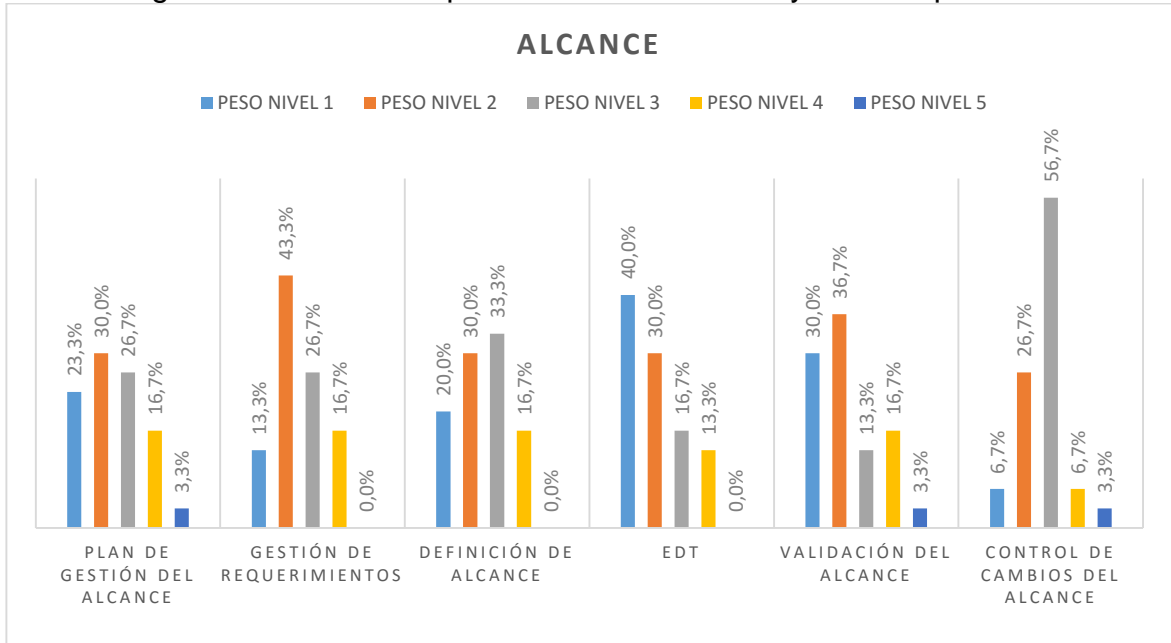
Fuente: elaboración propia

Figura 25. Resultados para el área de comunicaciones y sus componentes



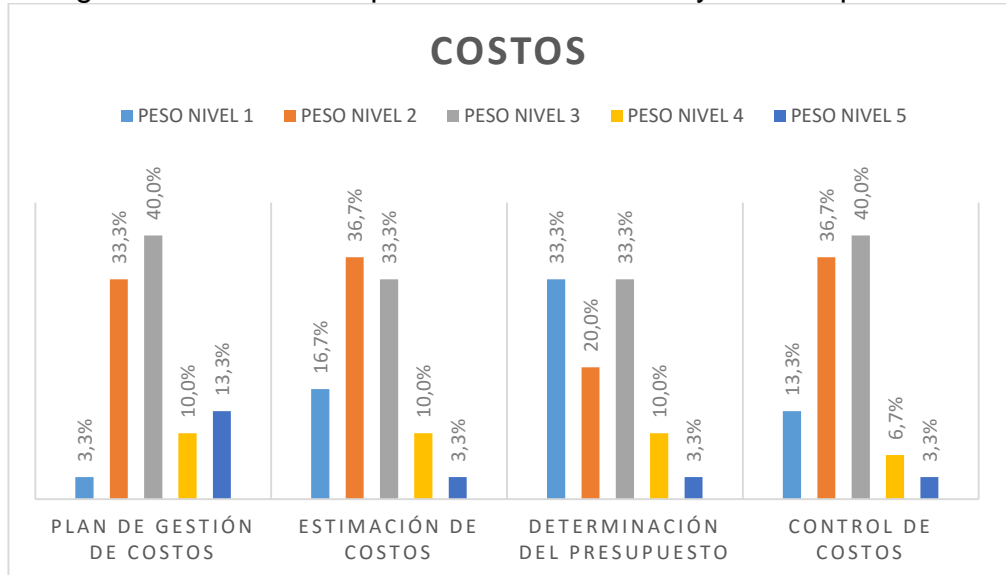
Fuente: elaboración propia

Figura 26. Resultados para el área de alcance y sus componentes



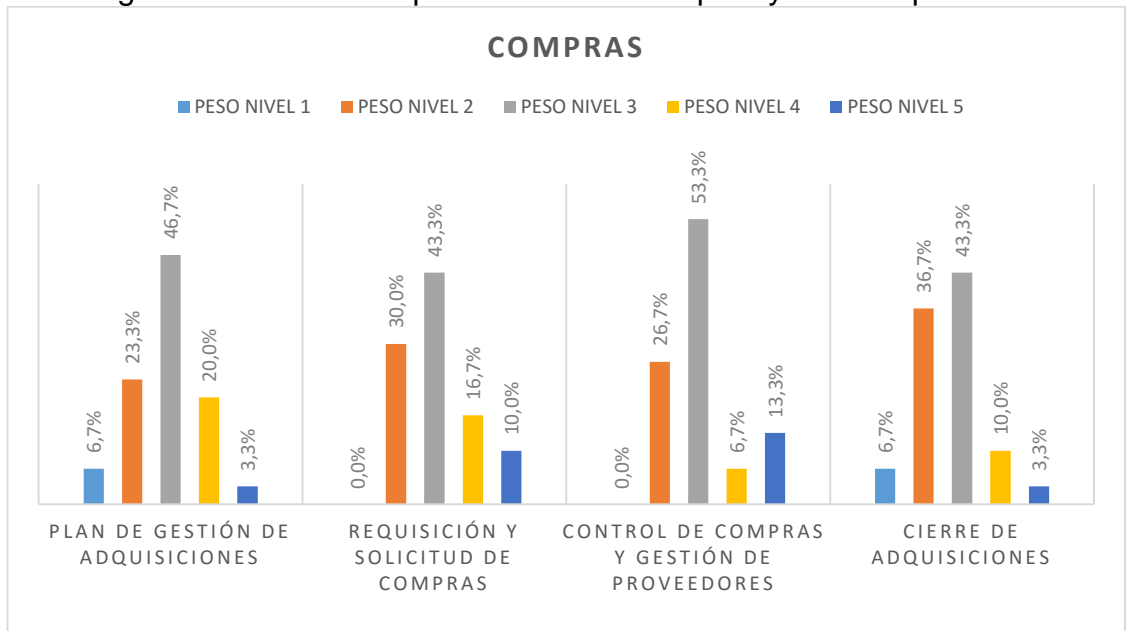
Fuente: elaboración propia

Figura 27. Resultados para el área de costos y sus componentes



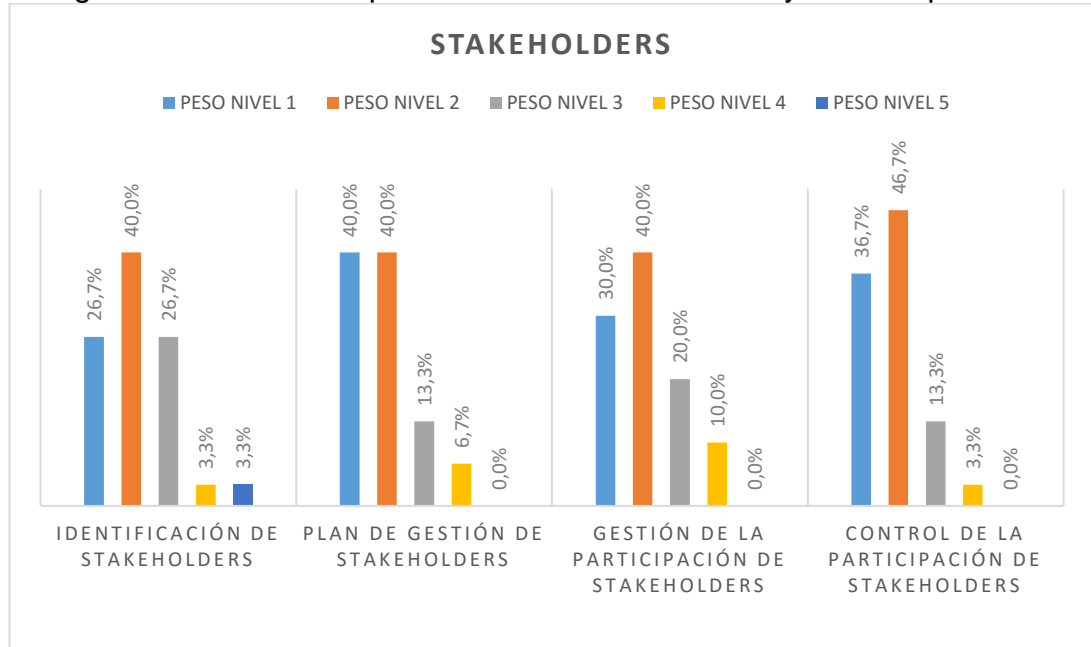
Fuente: elaboración propia

Figura 28. Resultados para el área de compras y sus componentes



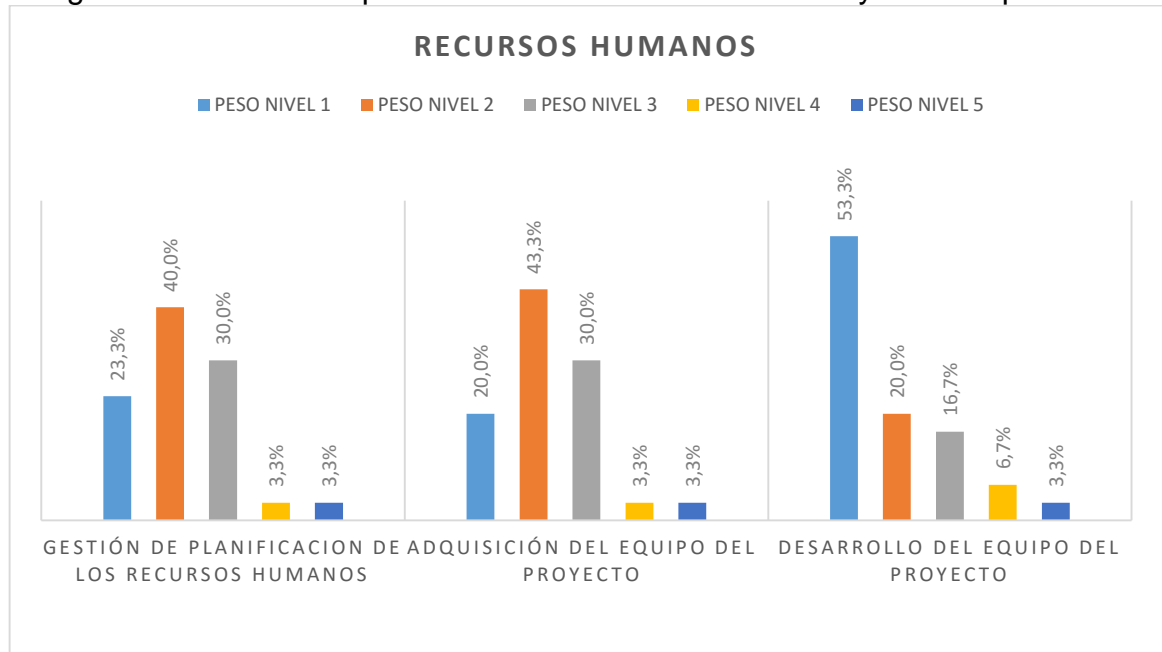
Fuente: elaboración propia

Figura 29. Resultados para el área de stakeholders y sus componentes



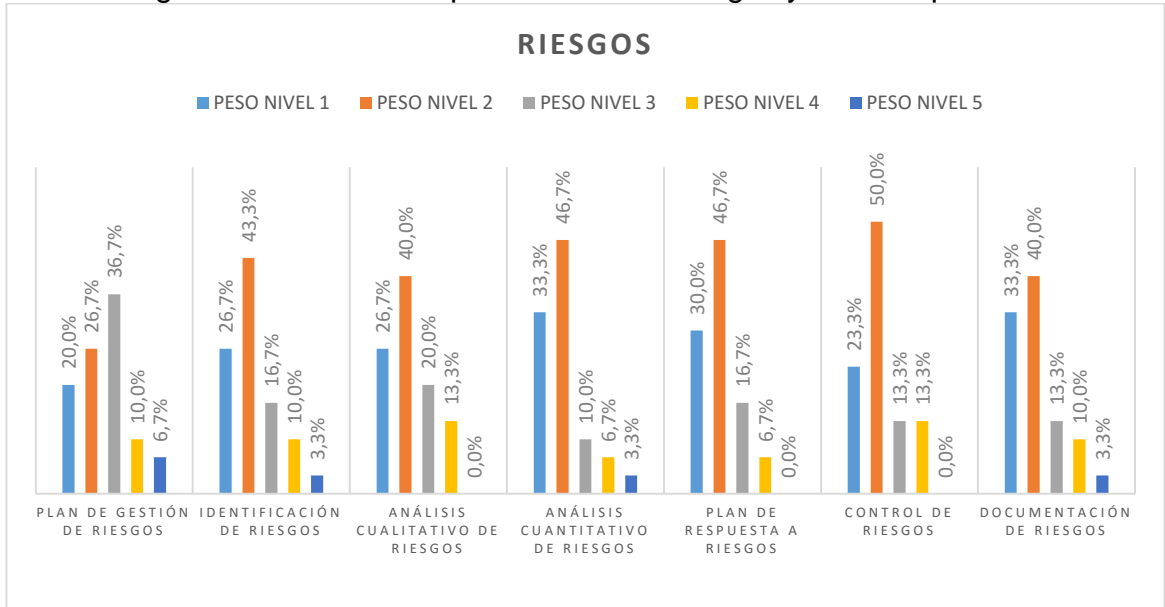
Fuente: elaboración propia

Figura 30. Resultados para el área de recursos humanos y sus componentes



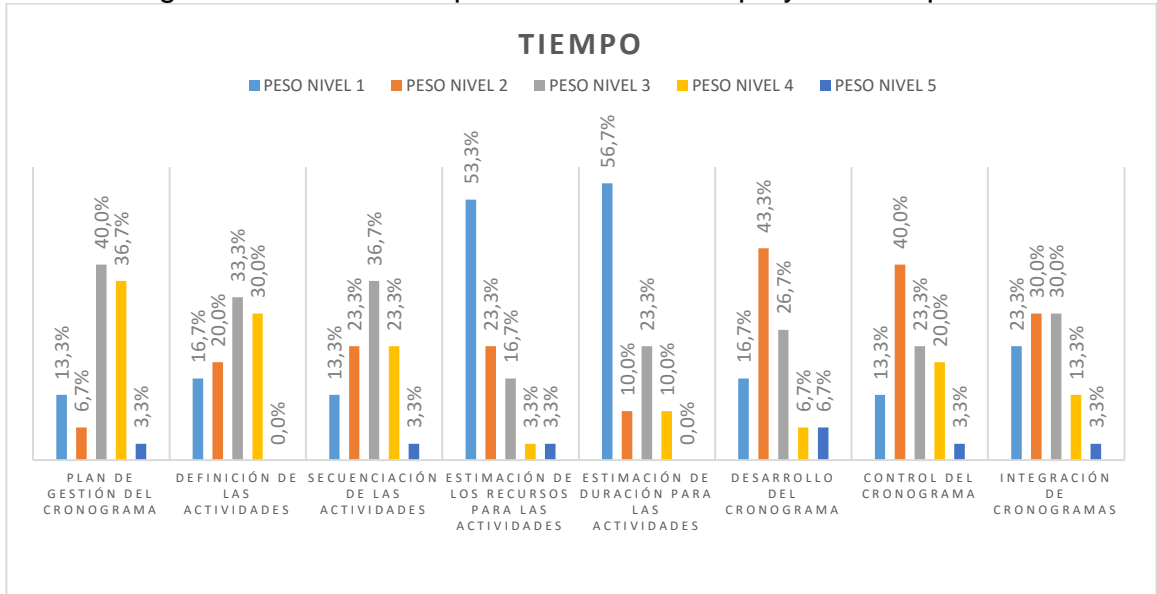
Fuente: elaboración propia

Figura 31. Resultados para el área de riesgos y sus componentes



Fuente: elaboración propia

Figura 32. Resultados para el área de tiempo y sus componentes

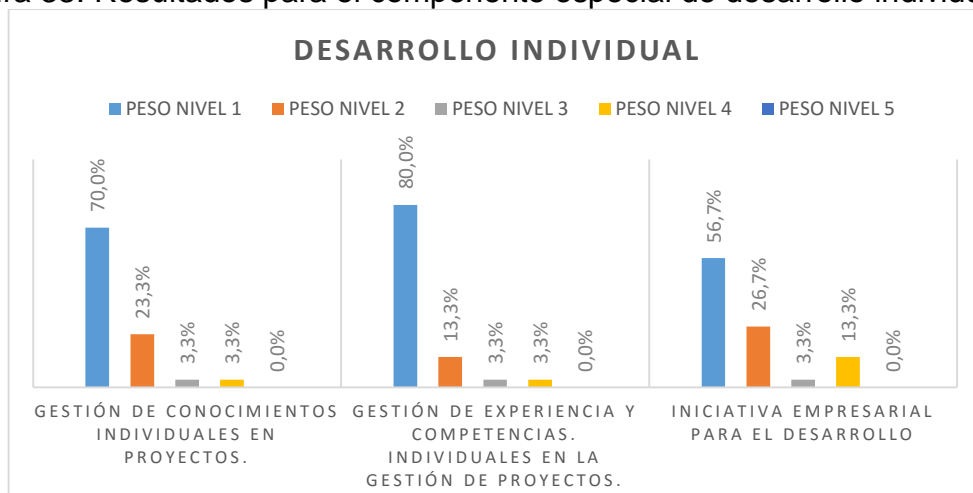


Fuente: elaboración propia

6.2.3 Resultados de los componentes especiales del modelo Kent Crawford

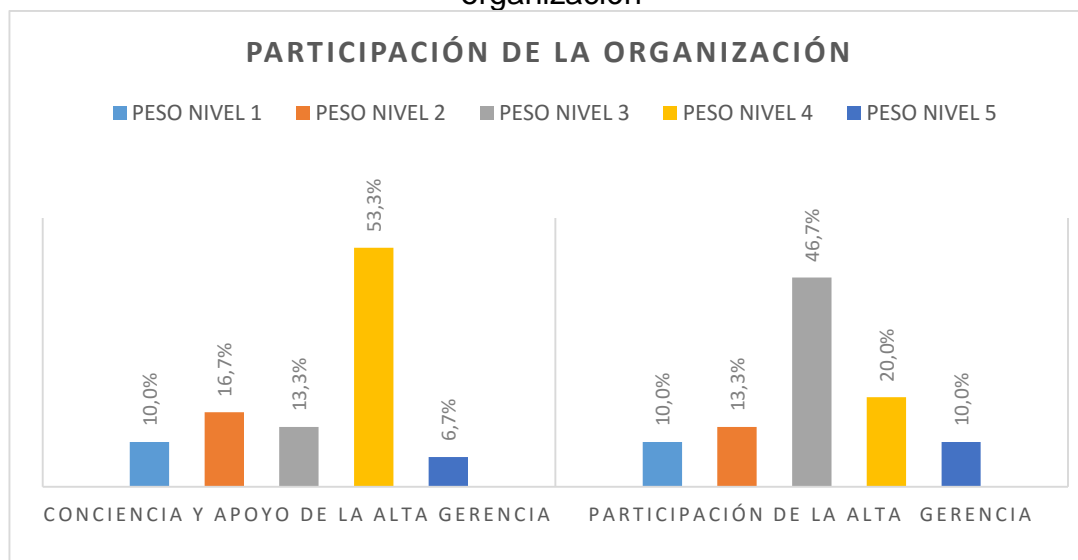
En las figuras 33 a 35 se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los criterios definidos en la sección 6.2, para los componentes especiales definidos en el modelo seleccionado para realizar el diagnóstico.

Figura 33. Resultados para el componente especial de desarrollo individual



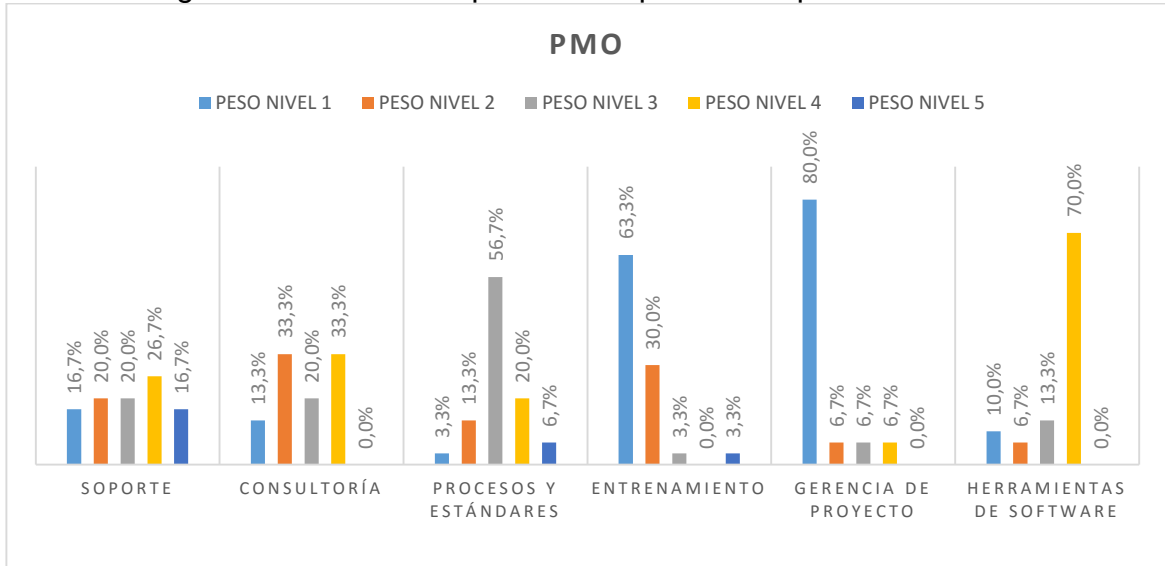
Fuente: elaboración propia

Figura 34. Resultados para el componente especial de la participación de la organización



Fuente: elaboración propia

Figura 35. Resultados para el componente especial de la PMO



Fuente: elaboración propia

7 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para cada uno de los componentes de las áreas evaluadas, los componentes especiales y las recomendaciones generales para la organización.

7.1 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES POR ÁREAS Y SUS COMPONENTES

En las tablas 27 a 75 se presentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de cada uno de los componentes de las áreas evaluadas.

Tabla 27. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente project charter

| INTEGRACIÓN | | |
|---|--|--|
| Project Charter | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que no se realiza el project charter. | |
| | - El 7% opina que se cuenta con un formato básico, el cual es desarrollado únicamente en proyectos de alto impacto. | |
| | - El 53% considera que la organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto. | |
| | - El 13% considera que la organización cuenta con un formato estándar para todos proyectos que incluye la alineación a los planes estratégicos y a los objetivos de la organización. | |
| | - El 17% restante considera que el Project charter tiene formato estándar e incluye la alineación a los planes estratégicos y a los objetivos de la organización, es mejorado continuamente con las lecciones aprendidas recopiladas de cada proyecto. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Se debe realizar la alineación del proyecto con los planes estratégicos y los objetivos de la organización, y debe incluirse en el project charter. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gerencia del proyecto

| INTEGRACIÓN | | |
|---|--|---|
| <i>Plan de gerencia del proyecto</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 37% de los encuestados, considera que no se realiza el plan de gerencia del proyecto. | |
| | - El 10% opina que se cuenta con un formato básico, el cual es desarrollado únicamente en proyectos de alto impacto. | |
| | - El 40% considera que la organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto. | |
| | - El 10% considera que la elaboración del plan de gerencia es obligatoria para todos los proyectos en el formato estándar de la organización | |
| | - El 3% restante considera que el plan de gerencia es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo al formato estándar de la organización y es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas de cada proyecto, para ser aplicado en los nuevos proyectos. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir y divulgar un formato estándar para el desarrollo del plan de gerencia, el cual debe ser implementado en todos los proyectos con el nivel de detalle requerido para cada uno. | El plan de gerencia, debe incluir los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders y costos. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente ejecución del proyecto

| INTEGRACIÓN | | |
|---|---|--|
| <i>Ejecución del proyecto</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 27% de los encuestados, considera que no se tiene en cuenta el plan de gerencia para la ejecución del proyecto, todos los procesos se realizan de manera informal y con comunicaciones verbales. | |
| | - El 7% opina que la ejecución del proyecto se realiza teniendo en cuenta el plan de gerencia básico con que se cuenta y se aplica únicamente para los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 23% considera que la ejecución del proyecto se realiza con base en el plan de gerencia que incluye los riesgos, la calidad, los recursos humanos y las adquisiciones y varía de acuerdo al tipo de proyecto. Este proceso se ejecuta en la mayoría de proyectos. | |
| | - El 20% considera que la ejecución del proyecto se realiza con base en el plan de gerencia que incluye los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders, costos. Este proceso se ejecuta en todos los proyectos. | |
| | - El 23% restante considera que la ejecución del proyecto tiene en cuenta los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders, costos, es de obligatorio cumplimiento para todos los proyectos y genera lecciones aprendidas para mejorar su ejecución en la organización | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La ejecución del proyecto debe garantizar adicionalmente la implementación en todos los proyectos, de los planes definidos para cada uno de los siguientes componentes: compras, comunicaciones, stakeholders, costos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente seguimiento y control

| INTEGRACIÓN | | |
|---|--|--|
| Seguimiento y control | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que se realiza seguimiento y control únicamente en los momentos que se requiere tener información de proyectos particulares. | |
| | - El 13% opina que se generan reportes básicos con métricas de evaluación de presupuesto ejecutado, avance y desempeño del proyecto que se aplica únicamente para los proyectos de alto impacto en la organización. | |
| | - El 17% considera que la organización tiene un formato estándar para el desarrollo de los reportes de avance y es usado en la mayoría de proyectos. | |
| | - El 37% considera que los reportes de seguimiento y control están estandarizados y son de uso obligatorio en todos los proyectos. Su contenido varía de acuerdo a cada proyecto. | |
| | - El 10% restante considera que los reportes de seguimiento y control están estandarizados, son de uso obligatorio en todos los proyectos y son mejorados continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | El contenido de los reportes de seguimiento y control a los proyectos varía de acuerdo a las características particulares de cada uno; es necesario garantizar su implementación en todos los proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente controles de cambio

| INTEGRACIÓN | |
|---|---|
| <i>Controles de cambio</i> | <i>Hallazgos</i> |
| | - El 20% de los encuestados, considera que no se cuenta con un proceso definido para aprobar, aplicar y gestionar los cambios en el proyecto. |
| | - El 7% opina que la organización cuenta con un proceso básico que no tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual se aplica únicamente en los proyectos de alto impacto. |
| | - El 53% considera que la organización cuenta con un formato definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual se aplica en la mayoría de proyectos. |
| | - El 20% restante considera que la organización cuenta con un proceso definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual debe ser usado obligatoriamente en todos los proyectos. Adicionalmente, está integrado con los sistemas de control, programas de monitoreo y procesos de gestión de riesgos de la organización. |
| | <i>Conclusiones</i> |
| | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Los controles de cambio deben integrarse a los sistemas de control, programas de monitoreo y procesos de gestión de riesgos de la organización, garantizando su implementación en todos los proyectos. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente cierre

| INTEGRACIÓN | | |
|---|---|--|
| Cierre | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 7% de los encuestados, considera que no se cuenta con un proceso definido para realizar el cierre de un proyecto, éste se realiza de manera informal. | |
| | - El 23% opina que la organización cuenta con un proceso básico de cierre formal, que incluye la aceptación del producto, cierre de contratos, liberación de personal y las métricas finales del proyecto, el cual se aplica únicamente en los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 40% considera que la organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final y la comunicación a los sponsor. Este proceso se aplica para la mayoría de proyectos. | |
| | - El 23% considera que la organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final que incluye el contraste del plan de gestión y los resultados de la ejecución del proyecto y la comunicación a los sponsor, es de uso obligatorio en todos los proyectos. | |
| | - El 7% restante considera que la organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final que incluye el contraste del plan de gestión y los resultados de la ejecución del proyecto y la comunicación a los sponsor, es de uso obligatorio en todos los proyectos. Este proceso es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | El componente de cierre debe incluir en el informe final el contraste del plan de gestión y los resultados de la ejecución del proyecto y la comunicación a los sponsor. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión del alcance

| ALCANCE | | | |
|---|--|--|--|
| <i>Plan de gestión del alcance</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que no se realiza el plan de gestión del alcance, el alcance se define de manera preliminar en el project charter (acta de constitución). | | |
| | - El 30% opina que la organización tiene definido un plan de gestión de alcance básico y se usa únicamente en los proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 27% considera que la organización tiene definido un formato y proceso estándar para desarrollar el plan de gestión del alcance, el cual es generado en la mayoría de proyectos. | | |
| | - El 17% considera que la organización tiene definido un formato y proceso estándar para el desarrollo del plan de gestión del alcance, es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo a sus características, se realiza teniendo en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. | | |
| | - El 3% restante considera que la organización tiene definido un formato y proceso estándar para el desarrollo del plan de gestión del alcance, es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo a sus características, se realiza teniendo en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. Es obligatorio generar las lecciones aprendidas para garantizar el mejoramiento de los planes de gestión futuros. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Debe existir un formato y proceso estándar para el desarrollo del plan de gestión del alcance, el cual debe ser implementado en la mayoría de proyectos. | Para la elaboración del plan de gestión del alcance se debe tener en cuenta adicionalmente el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. Se debe garantizar su implementación en todos los proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de requerimientos

| ALCANCE | | | | | |
|--|--|---|--|-------------------------------------|--|
| Gestión de requerimientos | Hallazgos | | | | |
| | - El 13% de los encuestados, considera que no se realiza gestión de requerimientos. Los requerimientos del negocio son recolectados de una manera informal y los requerimientos técnicos corresponden a una definición general de la funcionalidad de los entregables. | | | | |
| | - El 43% opina que la organización cuenta con un proceso básico que se aplica para los proyectos de alto impacto, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto. | | | | |
| | - El 27% considera que la organización cuenta con un proceso estándar que se aplica para la mayoría de proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio, definir los entregables técnicos del proyecto e involucra a los stakeholders principales. | | | | |
| | - El 17% restante considera que la organización cuenta con un proceso estándar de obligatorio cumplimiento en todos los proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto, involucra a los stakeholders principales y realiza el análisis y evaluación de los impactos generados por los cambios en los requerimientos del negocio y técnicos de acuerdo a los estándares organizacionales. | | | | |
| | Conclusiones | Recomendaciones | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Para nivelar los componentes a nivel 3</th> <th>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La organización debe definir y divulgar un proceso estándar para gestionar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto involucrando a los stakeholders principales.</td> <td>La organización debe garantizar que el proceso estándar sea aplicado en todos los proyectos realizando adicionalmente un análisis y evaluación de los impactos generados por los cambios en los requerimientos del negocio y técnicos de acuerdo a los estándares organizacionales.</td> </tr> </tbody> </table> | Para nivelar los componentes a nivel 3 | Para alcanzar el nivel 4 de madurez | La organización debe definir y divulgar un proceso estándar para gestionar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto involucrando a los stakeholders principales. |
| Para nivelar los componentes a nivel 3 | Para alcanzar el nivel 4 de madurez | | | | |
| La organización debe definir y divulgar un proceso estándar para gestionar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto involucrando a los stakeholders principales. | La organización debe garantizar que el proceso estándar sea aplicado en todos los proyectos realizando adicionalmente un análisis y evaluación de los impactos generados por los cambios en los requerimientos del negocio y técnicos de acuerdo a los estándares organizacionales. | | | | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente definición de alcance

| ALCANCE | | | |
|---|---|--|--|
| <i>Definición de alcance</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que no se cuenta con un formato estándar para desarrollar la declaración de alcance básico. | | |
| | - El 30% opina que la organización tiene un formato estándar para elaborar la declaración de alcance, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 33% considera que la organización tiene un proceso estandarizado, documentado, usado en la mayoría de proyectos, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto. | | |
| | - El 17% restante considera que la organización tiene un proceso estandarizado, documentado y de obligatorio cumplimiento, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto, incluye el análisis de control de cambios, que consideran y evalúan cuidadosamente los impactos sobre sistemas, operaciones y proyectos existentes en la organización. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estandarizado y documentado que sea usado en la mayoría de proyectos, en el cual se especifique los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe incluir adicionalmente el análisis de control de cambios, considerando y evaluando cuidadosamente los impactos sobre sistemas, operaciones y proyectos existentes en la organización. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente EDT

| ALCANCE | | |
|---|---|---|
| EDT | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 40% de los encuestados, considera que se elabora una EDT con un listado muy básico de las actividades y entregables del proyecto. | |
| | - El 30% opina que la EDT es desarrollada en los proyectos de alto impacto de acuerdo a un formato estándar, los componentes son codificados para realizar seguimiento. | |
| | - El 17% considera que la organización tiene un proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos. | |
| | - El 13% restante considera que la organización tiene proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es de uso obligatorio en todos los proyectos. Adicionalmente los cambios en la EDT que tengan impacto sobre el alcance, tiempo y costo, deben ser aprobados y debe incluirse en el proceso de control de cambios. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estandarizado y documentado, que se utilice en la mayoría de proyectos y que especifique los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe asegurar adicionalmente que los cambios en la EDT que tengan impacto sobre el alcance, tiempo y costos sean incluidos en el proceso de control de cambios. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 37. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente validación del alcance

| ALCANCE | | | |
|---|---|---|--|
| Validación del alcance | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que no se realiza validación de alcance, las variaciones se gestionan de manera reactiva de acuerdo a los cambios imprevistos en requerimientos, cronograma y costos. | | |
| | - El 37% opina que existe un proceso para validar los entregables del proyecto, el cual incluye al cliente o usuario final. Este proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 13% considera que la organización cuenta con un proceso estandarizado y documentado para controlar la validación del alcance. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. | | |
| | - El 17% considera que la organización cuenta con un proceso estandarizado, documentado y de obligatorio cumplimiento para controlar la validación del alcance, incluye la difusión de la aceptación de los entregables de un proyecto a las actividades y proyectos que dependan de estos. | | |
| | - El 3% restante considera que la organización cuenta con un proceso estandarizado, documentado con base en las mejores prácticas definidas en el sector y de obligatorio cumplimiento para controlar la validación del alcance, incluye la difusión de la aceptación de los entregables de un proyecto a las actividades y proyectos que dependan de estos. La aceptación de los entregables constituye un requisito de calidad. Este proceso es revisado y mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estandarizado y documentado que se utilice en la mayoría de proyectos para controlar la validación del alcance. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe incluir adicionalmente la difusión de la aceptación de los entregables de un proyecto a las actividades y proyectos que dependan de estos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 38. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de cambios del alcance

| ALCANCE | | |
|---|---|--|
| <i>Control de cambios del alcance</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 7% de los encuestados, considera que no se cuenta con un proceso de control de cambios definido. | |
| | - El 27% opina que la organización tiene un proceso de control de cambios básico que cuenta con formatos para monitorear el estado del proyecto y gestionar la línea base de alcance el cual es implementado en los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 57% considera que la organización tiene un proceso con formatos y documentación, que es desarrollado en la mayoría de proyectos. | |
| | - El 7% considera que la organización tiene un proceso con formatos y documentación, de obligatorio cumplimiento, que incluye los cambios en el alcance y se encuentra integrado con los sistemas de control y los procesos de gestión de riesgos de la organización. | |
| | - El 3% restante considera que la organización tiene un proceso con formatos y documentación, de obligatorio cumplimiento, que incluye los cambios en el alcance y se encuentra integrado con los sistemas de control y los procesos de gestión de riesgos de la organización. Este proceso es mejorado continuamente con base en las métricas de eficiencia y efectividad y en las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y que esté integrado con los sistemas de control y los procesos de gestión de riesgos de la organización. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 39. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión del cronograma

| | | TIEMPO | | |
|---------------------------------------|--|---------------|--|--|
| <i>Plan de gestión del cronograma</i> | <i>Hallazgos</i> | | | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que la organización no desarrolla un plan de gestión de tiempo (cronograma) para los proyectos. | | | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que la organización define un plan de gestión del tiempo con definiciones y reglas básicas, para los proyectos de alto impacto. | | | |
| | - El 40% de los encuestados, considera que la organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos y define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto. Este plan es desarrollado en la mayoría de proyectos. | | | |
| | - El 36.7% de los encuestados, considera que la organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos, define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto de acuerdo a su tamaño y tipo. El desarrollo del plan tiene en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para su desarrollo. Este plan debe ser desarrollado en todos los proyectos. | | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos, define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto de acuerdo a su tamaño y tipo. El desarrollo del plan tiene en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para su desarrollo. Este plan debe ser desarrollado en todos los proyectos. El plan de gestión del tiempo se mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | |
| | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | Para alcanzar el nivel 4 de madurez la organización debe establecer el desarrollo del plan de gestión del cronograma en todos los proyectos y para tal fin debe apoyarse en la opinión de expertos y en la información de otros proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente definición de las actividades

| TIEMPO | | |
|---|--|--|
| <i>Definición de las actividades</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 16.7% de los encuestados, considera que la organización no tiene un proceso establecido para la definición de las actividades. Dicha definición se realiza de acuerdo a las necesidades específicas de cada proyecto. | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso básico para la definición de actividades basado en la EDT. Se generan tareas de resumen con actividades que requieren esfuerzo a mediano y largo plazo, hito y entregable estándar. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 33.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que tiene en cuenta adicionalmente la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos. | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar de obligatorio cumplimiento que tiene en cuenta la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Incluye el monitoreo de las actividades y el análisis detallado de la información que depende de otros proyectos de la organización. El proceso de planeación está completamente integrado con la PMO, y a un nivel más estratégico, con el proceso de gestión de los recursos humanos del proyecto. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe incluir en la definición de actividades: el monitoreo de las mismas, el análisis detallado de la información que depende de otros proyectos de la organización, debe integrar el proceso de planeación completamente con la PMO y con el proceso de gestión de los recursos humanos del proyecto. Este componente debe desarrollarse de manera obligatoria en todos los proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 41. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente secuenciación de las actividades

| | | TIEMPO | | |
|---|--|---------------|--|--|
| <i>Secuenciación de las actividades</i> | <i>Hallazgos</i> | | | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que la organización no tiene un proceso definido para realizar la secuenciación de actividades. | | | |
| | - El 23.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso básico que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades. Este proceso es aplicado en proyectos de alto impacto. | | | |
| | - El 36.7% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan por medio de un diagrama de red en un software especializado. El proceso se aplica en la mayoría de los proyectos. | | | |
| | - El 23.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan y son monitoreadas por medio de un diagrama de red en un software especializado. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos. | | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan y son monitoreadas por medio de un diagrama de red en un software especializado. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos. Este procesos de mejora continuamente, haciendo uso de lecciones aprendidas que han sido recopiladas. | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | |
| | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | La organización debe garantizar que este componente se implemente obligatoriamente en todos los proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 42. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente estimación de los recursos para las actividades

| TIEMPO | | | |
|---|--|---|--|
| <i>Estimación de los recursos para las actividades</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 53.3% de los encuestados, considera que la organización no tiene un proceso formal para la estimación de recursos para las actividades. Los gerentes de proyecto utilizan mecanismos propios para realizar la estimación de horas requeridas para los recursos. | | |
| | - El 23.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso básico que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías e información histórica para establecer la cantidad de recursos requeridos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. Este proceso es desarrollado en proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 16.7% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. El proceso incluye adicionalmente el monitoreo y el análisis detallado de los recursos que están relacionados con otros proyectos de la organización. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos. | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que La organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. El proceso incluye adicionalmente el monitoreo y análisis detallado de los recursos que están relacionados con otros proyectos de la organización y la priorización en la obtención de los recursos. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos. Este proceso mejora continuamente haciendo uso de lecciones aprendidas que han sido recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estándar para la estimación de recursos, el cual debe tener en cuenta la EDT definida. Este proceso debe desarrollarse en la mayoría de proyectos. | La organización adicionalmente debe realizar monitoreo y análisis detallado de los recursos compartidos entre proyectos y garantizar que la estimación se realice en todos los proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 43. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente estimación de duración para las actividades

| TIEMPO | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|---|--|
| <i>Estimación de duración para las actividades</i> | <i>Hallazgos</i> | | | | | | |
| | - El 56.7% de los encuestados, considera que la organización no tiene un proceso formal para la estimación de duración de las actividades. Los gerentes de proyecto utilizan mecanismos propios para realizar dicha estimación. | | | | | | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso básico basado en herramientas o estándares disponibles en la industria para estimar la duración de las actividades. Este proceso es desarrollado en proyectos de alto impacto. | | | | | | |
| | - El 23.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar basado en herramientas o estándares disponibles en la industria para estimar la duración de las actividades, tiene en cuenta los factores externos que afectan la duración de las actividades. Adicionalmente se usa la información histórica para estimar la duración de las actividades. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. | | | | | | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar basado en herramientas o estándares disponibles en la industria para estimar la duración de las actividades, tiene en cuenta los factores externos que afectan la duración de las actividades. Adicionalmente se usa la información histórica para estimar la duración de las actividades. El proceso se desarrolla en todos los proyectos e incluye el monitoreo de los estimados realizados. La gerencia utiliza esta información para soportar las de decisiones relacionadas con los proyectos. El proceso de estimación de duración está completamente integrado con la PMO. | | | | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | | | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i></th> <th><i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado.</td> <td> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Debe existir un proceso estándar para la estimación de duración para las actividades, éste debe ser implementado en la mayoría de proyectos y debe tener en cuenta los factores externos y la información histórica.</td> <td>La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe incluir adicionalmente el monitoreo de los estimados realizados. La gerencia debe tomar en cuenta esta información para soportar las de decisiones relacionadas con los proyectos. Adicionalmente este proceso debe estar completamente integrado con la PMO.</td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> </tbody> </table> | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Debe existir un proceso estándar para la estimación de duración para las actividades, éste debe ser implementado en la mayoría de proyectos y debe tener en cuenta los factores externos y la información histórica.</td> <td>La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe incluir adicionalmente el monitoreo de los estimados realizados. La gerencia debe tomar en cuenta esta información para soportar las de decisiones relacionadas con los proyectos. Adicionalmente este proceso debe estar completamente integrado con la PMO.</td> </tr> </tbody> </table> | Debe existir un proceso estándar para la estimación de duración para las actividades, éste debe ser implementado en la mayoría de proyectos y debe tener en cuenta los factores externos y la información histórica. |
| <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | | | | | | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Debe existir un proceso estándar para la estimación de duración para las actividades, éste debe ser implementado en la mayoría de proyectos y debe tener en cuenta los factores externos y la información histórica.</td> <td>La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe incluir adicionalmente el monitoreo de los estimados realizados. La gerencia debe tomar en cuenta esta información para soportar las de decisiones relacionadas con los proyectos. Adicionalmente este proceso debe estar completamente integrado con la PMO.</td> </tr> </tbody> </table> | Debe existir un proceso estándar para la estimación de duración para las actividades, éste debe ser implementado en la mayoría de proyectos y debe tener en cuenta los factores externos y la información histórica. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe incluir adicionalmente el monitoreo de los estimados realizados. La gerencia debe tomar en cuenta esta información para soportar las de decisiones relacionadas con los proyectos. Adicionalmente este proceso debe estar completamente integrado con la PMO. | | | | |
| Debe existir un proceso estándar para la estimación de duración para las actividades, éste debe ser implementado en la mayoría de proyectos y debe tener en cuenta los factores externos y la información histórica. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe incluir adicionalmente el monitoreo de los estimados realizados. La gerencia debe tomar en cuenta esta información para soportar las de decisiones relacionadas con los proyectos. Adicionalmente este proceso debe estar completamente integrado con la PMO. | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 44. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente desarrollo del cronograma

| TIEMPO | | | |
|---|---|--|--|
| Desarrollo del cronograma | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 16.7% de los encuestados, considera que la organización no tiene un proceso formal para el desarrollo de un cronograma. | | |
| | - El 43.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso básico para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto. | | |
| | - El 26.7% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto. | | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en todos los proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto y la generación de reportes con métricas de eficiencia y efectividad. La línea base está completamente integrada con los sistemas de planeación estratégica y de gestión de riesgos de la organización. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos. | | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto y la generación de reportes con métricas de eficiencia y efectividad. La línea base está completamente integrada con los sistemas de planeación estratégica y de gestión de riesgos de la organización. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos. Este proceso se mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe estandarizar y divulgar el proceso para generar los cronogramas, el cual debe ser aplicado en la mayoría de proyectos. El proceso debe incluir: - La generación, control y gestión de líneas base - La participación de expertos, la revisión de los estándares de la industria y técnicas de simulación - La disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto. -El apoyo y supervisión de la PMO. | El proceso debe ser aplicado en todos los proyectos. Adicionalmente se deben generar reportes con métricas de eficiencia y efectividad e integrar la línea base con los sistemas de planeación estratégica y de gestión de riesgos de la organización. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 45. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control del cronograma

| TIEMPO | | |
|-------------------------------|--|---|
| <i>Control del cronograma</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que la organización no tiene un proceso formal para el control del cronograma. | |
| | - El 40% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso básico que tiene en cuenta los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos. Se utiliza un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders. Este proceso es desarrollado por los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 23.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders y la técnica de Earned Value para realizar el análisis de progreso en el cronograma. Se generan informes de estado para los stakeholders. Este proceso es desarrollado por la mayoría de proyectos. | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders, la técnica de Earned Value para realizar el análisis de progreso en el cronograma y la realización de pruebas al cronograma para evaluar la eficiencia y efectividad del proyecto. Este proceso debe ser desarrollado por todos proyectos. | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders, la técnica de Earned Value para realizar el análisis de progreso en el cronograma y la realización de pruebas al cronograma para evaluar la eficiencia y efectividad del proyecto. Este proceso debe ser desarrollado por todos proyectos. Este proceso de control de cronograma se mejorará continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Para alcanzar el nivel 4 de madurez se deben realizar pruebas al cronograma para evaluar la eficiencia y efectividad del proyecto y se debe garantizar que este componente sea desarrollado para todos los proyectos. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 46. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente integración de cronogramas

| TIEMPO | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| <i>Integración de cronogramas</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 23.3% de los encuestados, considera que la organización no tiene un proceso formal para la integración de cronogramas. | | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso básico para la integración manual de los cronogramas a nivel de tareas de resumen. Este proceso se desarrolla en los proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles de la organización e identifica, monitorea y administra las dependencias externas. Este proceso se desarrolla en la mayoría de proyectos. | | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles de la organización, identifica, monitorea y administra las dependencias externas e incluye adicionalmente la realización de auditorías independientes para identificar áreas susceptibles de mejora. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos de la organización. | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles a la organización, identifica, monitorea y administra las dependencias externas e incluye adicionalmente la realización de auditorías independientes para identificar áreas susceptibles de mejora. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos de la organización. Este proceso es evaluado y mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Se debe desarrollar este componente en la mayoría de proyecto y se debe identificar, monitorear, y administrar las dependencias externas entre proyectos. | Adicionalmente se debe incluir en este componente la realización de auditorías para identificar áreas de mejora. Este componente debe desarrollarse en todos los proyectos. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 47. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de costos

| COSTOS | | |
|---|---|------------------------|
| <i>Plan de gestión de costos</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que en la organización no se realiza planeación de la gestión de costos en la organización. | |
| | - El 33.3 % de los encuestados, considera que se realiza una planeación básica de gestión de costos solo en proyectos de alto impacto, en esta se establecen las reglas para definir y gestionar los presupuestos. | |
| | - El 40% de los encuestados, considera que en la organización la planeación de la gestión de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones y el plan de gestión de recursos humanos. | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que la planeación de la gestión de costos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones, el plan de gestión de recursos humanos, el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que en la organización la planeación de la gestión de costos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones, el plan de gestión de recursos humanos, el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. Adicionalmente cuenta con métricas que permiten identificar las variaciones entre el presupuesto planeado y el ejecutado. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe tener en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para el desarrollo del plan de gestión de costos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 48. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente estimación de costos

| COSTOS | | |
|---|--|--|
| Estimación de costos | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 16.7% de los encuestados, considera que no se realiza estimación de costos en los proyectos de la organización. | |
| | - El 36.7% de los encuestados, considera que se realiza una estimación básica de costos solo en proyectos de alto impacto, se tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos. | |
| | - El 33.3% de los encuestados, considera que la estimación de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, se tiene en cuenta en la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales. | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que la estimación de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales, adicionalmente tiene en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos. | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que La estimación de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen, y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales, adicionalmente tiene en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Se debe incluir un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas. | La organización debe establecer costos estándar para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos |

Fuente: elaboración propia

Tabla 49. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente determinación del presupuesto

| COSTOS | | | |
|---|--|---|--|
| <i>Determinación del presupuesto</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 33.3% de los encuestados, considera que no se genera línea base de costos en los proyectos de la organización. | | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que en la organización se genera una línea base de costo básica basada en actividades resumen del cronograma, solo en proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 33.3% de los encuestados, considera que en la organización la línea base de costos se genera con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma. | | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que la línea base de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma mediante un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase. | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la línea base de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma mediante un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase, se integra con los sistemas de finanzas y contabilidad, la planeación estratégica y los sistemas de gestión de riesgos de la organización y se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estándar para generar la línea base de costos tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma. | La organización debe implementar un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 50. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de costos

| COSTOS | | |
|--------------------------|--|---|
| <i>Control de costos</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que no se realiza el control de costos en los proyectos de la organización. | |
| | - El 36.7% de los encuestados, considera que en la organización se realiza un control de costos básico solo en proyectos de alto impacto, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. | |
| | - El 40% de los encuestados, considera que el control de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables. | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que el control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables. Se encuentra integrado con otros sistemas de control, programas de monitoreo y de gestión de riesgos en la organización. Permite identificar y formular acciones correctivas. | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que el control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables. Se encuentra integrado con otros sistemas de control, programas de monitoreo y de gestión de riesgos en la organización. Permite identificar y formular acciones correctivas. El proceso mejora continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas. Las técnicas de valor ganado son usadas para la actualización de los costos de proyecto. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | El control de costos en la organización debe integrarse con otros sistemas de control, programas de monitoreo y de gestión de riesgos en la organización y debe permitir la formulación de acciones correctivas |

Fuente: elaboración propia

Tabla 51. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de calidad

| CALIDAD | | | |
|---|--|--|--|
| <i>Plan de gestión de calidad</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 60% de los encuestados, considera que no se genera un plan formal para la gestión de calidad. | | |
| | - El 10% opina que en la organización se desarrolla un plan de gestión de calidad básico para los proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 17% considera que en la organización el desarrollo del plan de gestión de calidad tiene en cuenta información histórica y el juicio de expertos y se aplica para la mayoría de proyectos. | | |
| | - El 10% considera que en la organización el desarrollo del plan de gestión de calidad es obligatorio para todos los proyectos con base en información histórica y el juicio de expertos, abarca todo el entorno en el que se coloca el producto del proyecto. Se tiene establecida una oficina de calidad y la organización compara los resultados del proyecto con los estándares de la industria. | | |
| | - El 3% restante considera que en la organización el desarrollo del plan de gestión de calidad es obligatorio para todos los proyectos con base en información histórica y el juicio de expertos, abarca todo el entorno en el que se coloca el producto del proyecto. Se tiene establecida una oficina de calidad y la organización compara los resultados del proyecto con los estándares de la industria y usa métricas para comparar los beneficios y costos con otros proyectos. El plan de gestión de calidad es evaluado y mejorado continuamente mediante la aplicación de las lecciones aprendidas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | El desarrollo del plan de gestión de calidad debe incluir información histórica, el juicio de expertos y se debe implementar en la mayoría de proyectos. | El plan de gestión de calidad debe ser desarrollado en todos los proyectos y debe abarcar adicionalmente todo el entorno en el que se coloca el producto del proyecto. Se debe establecer una oficina de calidad y la organización debe comparar los resultados del proyecto con los estándares de la industria. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 52. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente aseguramiento de calidad

| CALIDAD | | | |
|---|---|---|--|
| Aseguramiento de la calidad | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 37% de los encuestados, considera que no hay prácticas o normas de aseguramiento de calidad establecidas. | | |
| | - El 43% opina que hay un enfoque básico para el aseguramiento de la calidad que incluye listas de chequeo, el cual es aplicado en los proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 10% considera que el proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, las cuales son usadas en la mayoría de proyectos. Se adopta un enfoque proactivo a través de visitas periódicas para garantizar la calidad. | | |
| | - El 7% considera que el proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, se basa en normas de calidad y establece que las revisiones de calidad se realizan con base en los requisitos del negocio y las especificaciones. Su uso es obligatorio para todos los proyectos. | | |
| | - El 3% restante considera que el proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, se basa en normas de calidad y establece que las revisiones de calidad se realizan con base en los requisitos del negocio y las especificaciones. Su uso es obligatorio para todos los proyectos. Este proceso mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | El aseguramiento de la calidad debe contar con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, las cuales deben ser usadas en la mayoría de proyectos. De igual manera es necesario adoptar un enfoque proactivo realizando visitas periódicas para garantizar la calidad. | El aseguramiento de la calidad debe ser implementado en todos los proyectos, debe basarse en normas de calidad y establecer que las revisiones se realicen con base en los requisitos del negocio y las especificaciones. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 53. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de calidad

| CALIDAD | | | |
|---|---|---|--|
| Control de calidad | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que no hay estándares y prácticas establecidos que permitan realizar el control de calidad. | | |
| | - El 40% opina que la organización cuenta con un proceso básico de control de calidad que incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales y pruebas de integración de un producto. Este proceso se implementa en proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 23% considera que la organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales y pruebas de integración de un producto. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se implementa en la mayoría de proyectos. | | |
| | - El 3% considera que la organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales, formatos y lineamientos para la evaluación y prueba de los productos y su integración con otros productos o sistemas de la organización. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se debe implementar obligatoriamente en los proyectos. | | |
| | - El 3% restante considera que la organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales, formatos y lineamientos para la evaluación y prueba de los productos y su integración con otros productos o sistemas de la organización. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se debe implementar obligatoriamente en los proyectos. Los resultados de las pruebas de calidad se examinan regularmente en el proyecto para generar mejoras en los procesos. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estándar para realizar el control de calidad, el cual debe implementarse en la mayoría de proyectos y debe incluir la participación activa de los clientes en la revisión del producto actuando como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. | El control de calidad se debe implementar de manera obligatoria en todos los proyectos y debe contar con formatos y lineamientos para la evaluación y prueba de los productos. Adicionalmente debe garantizar su integración con otros productos o sistemas de la organización. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 54. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de planificación de los recursos humanos

| RECURSOS HUMANOS | | | |
|---|--|--|--|
| <i>Gestión de planificación de los recursos humanos</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que no se realiza planeación de la gestión de recursos humanos en la organización. | | |
| | - El 40% opina que se realiza una planeación básica de gestión de recursos humanos solo en proyectos de alto impacto, incluye la definición habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades y un organigrama. | | |
| | - El 30% considera que la planeación de la gestión de recursos humanos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales. | | |
| | - El 3% considera que la planeación de la gestión de recursos humanos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales, adicionalmente gestiona y prioriza los recursos. Los stakeholders están involucrados en la planeación. | | |
| | - El 3% restante considera que la planeación de la gestión de recursos humanos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales, adicionalmente gestiona y prioriza los recursos. Los stakeholders están involucrados en la planeación. Adicionalmente cuenta con métricas que permiten evaluar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe estandarizar el proceso de planificación de recursos y divulgarlo. Este proceso debe desarrollarse en la mayoría de proyectos y debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> - La definición de habilidades requeridas en el equipo del proyecto. - Los tiempos de dedicación requeridos por los recursos. - Definir la matriz de responsabilidades - Definir un organigrama - Definir los sistemas de comunicación interpersonales. | La organización debe garantizar que los stakeholders participen en la planeación y debe incluir en el proceso la gestión y priorización de los recursos. Adicionalmente se debe garantizar que este proceso sea desarrollado en todos los proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 55. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente adquisición del equipo del proyecto

| RECURSOS HUMANOS | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| Adquisición del equipo del proyecto | <i>Hallazgos</i> | | | | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que no existe un proceso definido para la adquisición de los miembros del equipo del proyecto. | | | | |
| | - El 43% opina que se ejecuta un proceso básico de adquisición del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto teniendo en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. | | | | |
| | - El 30% considera que la adquisición del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización con la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico. | | | | |
| | - El 3% considera que el proceso de adquisición del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos de la organización, cuenta la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico. La PMO cuenta con un proceso priorización de los recursos eficaz. Se generan informes de variación de los recursos para todos los proyectos. | | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i></th> <th><i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>La organización debe estandarizar el proceso de adquisición del equipo del proyecto y divulgarlo. En este proceso debe participar la alta gerencia y la PMO y debe desarrollarse en la mayoría de proyectos. Debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La experiencia mínima de los integrantes - Los intereses personales de cada persona - La capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. </td> <td> <p>La organización debe incluir adicionalmente al proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación entre gerentes de proyectos para la asignación de recursos específicos y compartidos. - Definición de un proceso eficaz de priorización de recursos por parte de la PMO - Generación de reportes de variación de los recursos en los proyectos. <p>Este componente debe desarrollarse en todos los proyectos.</p> </td> </tr> </tbody> </table> | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | <p>La organización debe estandarizar el proceso de adquisición del equipo del proyecto y divulgarlo. En este proceso debe participar la alta gerencia y la PMO y debe desarrollarse en la mayoría de proyectos. Debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La experiencia mínima de los integrantes - Los intereses personales de cada persona - La capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. |
| <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | | | | |
| <p>La organización debe estandarizar el proceso de adquisición del equipo del proyecto y divulgarlo. En este proceso debe participar la alta gerencia y la PMO y debe desarrollarse en la mayoría de proyectos. Debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La experiencia mínima de los integrantes - Los intereses personales de cada persona - La capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. | <p>La organización debe incluir adicionalmente al proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación entre gerentes de proyectos para la asignación de recursos específicos y compartidos. - Definición de un proceso eficaz de priorización de recursos por parte de la PMO - Generación de reportes de variación de los recursos en los proyectos. <p>Este componente debe desarrollarse en todos los proyectos.</p> | | | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 56. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente desarrollo del equipo del proyecto

| RECURSOS HUMANOS | | |
|---|--|---|
| <i>Desarrollo del equipo del proyecto</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 53% de los encuestados, considera que no existe un proceso definido para identificar las necesidades de desarrollo del equipo. | |
| | - El 20% opina que existe un proceso de desarrollo básico del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. | |
| | - El 17% considera que el desarrollo del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las evaluaciones individuales de los miembros del equipo pueden ser realizadas por pares. | |
| | - El 7% considera que el desarrollo del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos en la organización, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las necesidades de desarrollo del equipo se gestionan a través de la PMO. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe estandarizar el proceso de adquisición del equipo del proyecto y divulgarlo. En este proceso debe participar la alta gerencia, la PMO y debe desarrollarse en la mayoría de proyectos. Debe incluir: - Identificación y generación de planes de desarrollo. - Un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal - Un proceso de gestión de conflictos - Evaluaciones de los miembros de equipo realizadas por pares. | La organización debe incluir adicionalmente al proceso la gestión de necesidades de desarrollo de equipo a través de la PMO. Este componente debe desarrollarse en todos los proyectos. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 57. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de comunicaciones

| COMUNICACIONES | | | |
|---|--|--|--|
| <i>Plan de gestión de comunicaciones</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que no se desarrolla un plan de gestión de comunicaciones para los proyectos. | | |
| | - El 33% de los encuestados, considera que solo se generan planes de comunicación para los proyectos de alto impacto que incluyen los requisitos sobre la información a comunicar y el formato en el cual debe presentarse. | | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que en la organización se generan planes de gestión de las comunicaciones para todos los proyectos que incluyen los requisitos sobre la información a comunicar y el formato en el cual debe presentarse. | | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que el plan de gestión de las comunicaciones es obligatorio para todos los proyectos, incluye los requisitos sobre la información a comunicar, el formato en el cual debe presentarse y el mecanismo para actualizarlo y mejorarlo de acuerdo al proyecto. | | |
| | - El 3% de los encuestados, considera que el plan de gestión de las comunicaciones es obligatorio para todos los proyectos, incluye los requisitos sobre la información a comunicar, el formato en el cual debe presentarse, el mecanismo para actualizarlo, mejorarlo y documentarlo de acuerdo al proyecto. De este plan se deben generar lecciones aprendidas para ser usadas en proyectos futuros. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un formato que contenga los requisitos sobre la información a comunicar. | La organización debe definir los requisitos sobre la información a comunicar y en qué momento se debe se debe realizar las comunicaciones. Adicionalmente debe definir un mecanismo para actualizarlo y mejorarlo. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 58. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de las comunicaciones

| COMUNICACIONES | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|
| <i>Gestión de las comunicaciones</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 33% de los encuestados, considera que en la organización se generan reportes informales que muestran el estado del proyecto para algunos proyectos. | | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que en la organización existen mecanismos básicos de comunicación efectiva y real del estado de los proyectos. La información se distribuye a través de medio electrónico o documentación impresa. | | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que se cuenta con un sistema de centralización de la información que permite a los stakeholders del proyecto acceder a la información. | | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que se cuenta con un sistema de centralización y distribución de la información en diversos formatos que permite a los stakeholders del proyecto acceder a la información. El gerente de proyecto garantiza que la información sea recibida por los stakeholders. | | |
| | - El 3% de los encuestados, considera que en la organización se cuenta con un sistema de centralización y distribución de la información en diversos formatos que permite a los stakeholders del proyecto acceder a la información. El gerente de proyecto garantiza que la información sea recibida por los stakeholders y que la información esté disponible para ser revisada durante el cierre administrativo del proyecto. Las lecciones aprendidas son evaluadas para determinar planes de mejora. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Se debe implementar un sistema de centralización de la información que permita a los stakeholders del proyecto acceder a la información. | La organización debe definir un mecanismo a través del cual el gerente de proyecto verifique y garantice que la información sea recibida por los stakeholders. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 59. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de las comunicaciones

| COMUNICACIONES | | |
|---|---|--|
| <i>Control de las comunicaciones</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que en la organización se generan reportes informales con el avance del proyecto, sin una periodicidad definida. | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que en la organización se generan informes periódicos de avance para los proyectos de alto impacto que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto. | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que se generan informes periódicos de avance para la mayoría de proyectos que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto. | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que se generan informes periódicos de avance para los todos los proyectos que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe incluir en los informes de cierre de proyecto las métricas de desempeño del proyecto obtenidas a través de la técnica de Earned Value. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 60. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente seguimiento y gestión de problemas

| COMUNICACIONES | | | |
|---|--|--|--|
| <i>Seguimiento y gestión de problemas</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 47% de los encuestados, considera que en la organización no existe un proceso definido para el seguimiento y gestión de problemas. | | |
| | - El 17% de los encuestados, considera que se cuenta con un proceso básico para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, el cual es aplicado en los proyectos de alto impacto. | | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que se cuenta un proceso estándar para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción. Este proceso debe ser desarrollado por la mayoría de proyectos. | | |
| | - El 13% de los encuestados, considera que en la organización existe un proceso estándar para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción y la priorización de aquellos impacta la organización. Adicionalmente deben generarse para la alta gerencia informes periódicos con los problemas identificados, su estatus, necesidad de escalamiento y resolución. Este proceso debe ser desarrollado por todos los proyectos. | | |
| | - El 3% de los encuestados, considera que en la organización existe un proceso para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción y la priorización de aquellos impacta la organización. Adicionalmente deben generarse para la alta gerencia informes periódicos con los problemas identificados, su estatus, necesidad de escalamiento y resolución. Este proceso debe ser desarrollado por todos los proyectos. Este proceso se evalúa periódicamente para determinar posibles mejoras basadas en las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Se debe incluir la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción. | Dentro de los informes periódicos que se generan para la alta gerencia, se deben incluir los problemas identificados, su estatus, necesidad de escalamiento y resolución | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 61. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de riesgos

| RIESGOS | | |
|---|--|--|
| <i>Plan de gestión de riesgos</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que no se realiza planeación de gestión de riesgos en la organización. | |
| | - El 27% opina que se realiza una planeación básica de gestión de riesgos solo en proyectos de alto impacto, en esta se establecen las normas para su definición y manejo. | |
| | - El 37% considera que la planeación de gestión de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, cuenta con normas para la definición y manejo de riesgos e incluye formatos para su identificación y evaluación. | |
| | - El 10% considera que la planeación de gestión de riesgos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, se cuenta con formatos para identificar y evaluar los riesgos, tiene en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos para su desarrollo. | |
| | - El 7% restante considera que la planeación de gestión de riesgos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, cuenta con formatos para identificar y evaluar los riesgos, tiene en cuenta el juicio de expertos y archivos de otros proyectos para su desarrollo, se adapta al tamaño y tipo de proyecto y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe tener en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos para su desarrollo. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 62. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente identificación de riesgos

| RIESGOS | | | |
|---|---|--|--|
| <i>Identificación de riesgos</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 27% de los encuestados, considera que no se realiza identificación de riesgos en los proyectos, normalmente se atienden cuando se han materializado. | | |
| | - El 43% opina que se realiza una identificación básica de riesgos solo en proyectos de alto impacto con base en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos y las lecciones aprendidas de la industria. | | |
| | - El 17% considera que la identificación de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos con base en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, e incluye herramientas como listas de chequeo y formularios. | | |
| | - El 10% considera que la identificación de riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se basa en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, incluye herramientas como listas de chequeo y formularios y está integrada con los procesos de gestión de costo y tiempo y con la PMO. | | |
| | - El 3% restante considera que la identificación de riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se basa en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, incluye herramientas como listas de chequeo y formularios, está integrada con los procesos de gestión de costo y tiempo y con la PMO y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estandarizado y documentado que se implemente en la mayoría de proyectos incluyendo herramientas como listas de chequeo y formularios. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe estar adicionalmente integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo y con la PMO. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 63. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente análisis cualitativo de riesgos

| RIESGOS | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|
| Análisis cualitativo de riesgos | <i>Hallazgos</i> | | | | |
| | - El 27% de los encuestados, considera que no se realiza el análisis cualitativo de los riesgos identificados. | | | | |
| | - El 40% opina que se realiza un análisis cualitativo básico de riesgos solo en proyectos de alto impacto, incluye una metodología para su evaluación y clasificación (bajo, medio o alto). | | | | |
| | - El 20% considera que el análisis cualitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos y utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos. | | | | |
| | - El 13% restante considera que el análisis cualitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos, utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos e incluye información acerca de los impactos potenciales en la gestión del tiempo, del costo, los sistemas financieros y contables y los procesos de planificación estratégica de la organización. | | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i></th> <th><i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La organización debe definir un proceso estandarizado y documentado que se implemente en la mayoría de proyectos y que utilice mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos.</td> <td>La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y que adicionalmente incluya el análisis de los impactos potenciales en la gestión del tiempo, del costo, los sistemas financieros y contables y los procesos de planificación estratégica de la organización.</td> </tr> </tbody> </table> | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | La organización debe definir un proceso estandarizado y documentado que se implemente en la mayoría de proyectos y que utilice mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos. |
| <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | | | | |
| La organización debe definir un proceso estandarizado y documentado que se implemente en la mayoría de proyectos y que utilice mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y que adicionalmente incluya el análisis de los impactos potenciales en la gestión del tiempo, del costo, los sistemas financieros y contables y los procesos de planificación estratégica de la organización. | | | | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 64. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente análisis cuantitativo de riesgos

| RIESGOS | | | |
|---|---|--|--|
| <i>Análisis cuantitativo de riesgos</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 33% de los encuestados, considera que no se realiza el análisis cuantitativo de los riesgos identificados. | | |
| | - El 47% opina que se realiza un análisis cuantitativo básico de riesgos solo en proyectos de alto impacto, éste incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo. | | |
| | - El 10% considera que el análisis cuantitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión y cálculos de promedio ponderado. | | |
| | - El 7% considera que el análisis cuantitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión, cálculos de promedio ponderado, está completamente integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, finanzas, contabilidad, planeación estratégica, con la PMO y toma en cuenta los riesgos de otros proyectos y otras áreas de la organización. | | |
| | - El 3% restante considera que el análisis cuantitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión, cálculos de promedio ponderado, está completamente integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, finanzas, contabilidad, planeación estratégica, con la PMO, toma en cuenta los riesgos de otros proyectos y áreas de la organización y considera el uso de la reserva de contingencia en la definición de la eficiencia y efectividad del proyecto. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estandarizado para el análisis cuantitativo de riesgos que incluya el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión y cálculos de promedio ponderado. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y que adicionalmente esté completamente integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, finanzas, contabilidad, planeación estratégica, con la PMO y tome en cuenta los riesgos de otros proyectos y otras áreas de la organización. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 65. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de respuesta a riesgos

| RIESGOS | | | |
|---|---|--|--|
| <i>Plan de respuesta a riesgos</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que no existe un plan de respuesta a los riesgos, estos son abordados cuando se materializan. | | |
| | - El 47% opina que se realiza un plan básico de respuesta a riesgos solo en proyectos de alto impacto, describe las estrategias de respuesta que son definidas por el equipo del proyecto de manera particular. | | |
| | - El 17% considera que el plan de respuesta a riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos e incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos | | |
| | - El 7% restante considera que el plan de respuesta a riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados, está integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, los procesos de planeación estratégica y con la PMO. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estandarizado para desarrollar el plan de respuesta a riesgos en la mayoría de proyectos, incluyendo formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados. Se deben asignar reservas para cubrir los riesgos. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y debe estar integrado adicionalmente con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, los procesos de planeación estratégica y con la PMO. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 66. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de riesgos

| RIESGOS | | | |
|---|---|--|--|
| Control de riesgos | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 23% de los encuestados, considera que no se realiza control de los riesgos en los proyectos de la organización, estos son abordados cuando se materializan de acuerdo a las características del proyecto. | | |
| | - El 50% opina que se realiza un control de riesgos básico solo en proyectos de alto impacto, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. | | |
| | - El 13% considera que el control de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas. | | |
| | - El 13% restante, considera que el control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas. Está integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, procesos de planeación estratégica y con la PMO. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estandarizado para implementar el control de riesgos en la mayoría de proyectos, incluyendo a los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual utilizando métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se debe realizar seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y tomar acciones correctivas. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos asegurando su integración con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, procesos de planeación estratégica y con la PMO. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 67. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente documentación de riesgos

| RIESGOS | | | |
|---|--|---|--|
| <i>Documentación de riesgos</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 33% de los encuestados, considera que no se documentan los riesgos típicos encontrados en los proyectos. | | |
| | - El 40% opina que se genera una documentación básica de riesgos solo en proyectos de alto impacto, contiene información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares. | | |
| | - El 13% considera que la documentación de riesgos se genera con base a un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. | | |
| | - El 10% considera que la documentación de los riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. Está integrada con otros sistemas de documentación de la organización y permite la generación de reportes. | | |
| | - El 3% restante considera que la documentación de los riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. Está integrada con otros sistemas de documentación de la organización, permite la generación de reportes y está en proceso de mejora continua con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estandarizado para documentar los riesgos en la mayoría de proyectos, incluyendo la información histórica de los riesgos típicos y sus causas. | La organización debe garantizar que el proceso sea implementado de manera obligatoria por todos los proyectos y que esté integrado adicionalmente con otros sistemas de documentación de la organización permitiendo la generación de reportes. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 68. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de adquisiciones

| COMPRAS | | |
|---|--|--|
| <i>Plan de gestión de adquisiciones</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que no se realiza planeación de gestión de compras en la organización. | |
| | - El 23.3% de los encuestados, considera que en la organización se realiza una planeación básica de gestión de adquisiciones solo en proyectos de alto impacto que detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad y plazos de entrega. | |
| | - El 46.7% de los encuestados, considera que la planeación de gestión de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras. | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que la planeación de gestión de adquisiciones es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras, adicionalmente involucra en la toma de decisiones a la alta gerencia y tiene en cuenta la información suministrada por los stakeholders. | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la planeación de gestión de adquisiciones es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras, involucra en la toma de decisiones a la alta gerencia, tiene en cuenta la información suministrada por los stakeholders y promueve la modalidad de compras “justo a tiempo” para facilitar el plan de compras y reducir los costos de tener inventario. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe actualizar sus procedimientos involucrando a la alta gerencia y a los stakeholders en la toma de decisiones. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 69. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente requisición y solicitud de compras

| COMPRAS | | |
|---|---|------------------------|
| <i>Requisición y solicitud de compras</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que en la organización se realizan requisiciones y solicitudes de compra básicas solo en proyectos de alto impacto, éstas incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, la selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas. | |
| | - El 43.3% de los encuestados, considera que en la organización las requisiciones y solicitudes de compra se realizan con base en un proceso estándar de la organización. Incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal. | |
| | - El 16.7% de los encuestados, considera que las elaboraciones de requisiciones de compra son obligatorias para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Este incluye la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal. El área de compras tiene la capacidad de atender todas las requisiciones y solicitudes generadas y de apalancar varias solicitudes a un proveedor determinado para tomar ventaja de las economías de escala. | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que las elaboraciones de requisiciones de compra son obligatorias para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Este incluye la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal. El área de compras tiene la capacidad de atender todas las requisiciones y solicitudes generadas y de apalancar varias solicitudes a un proveedor determinado para tomar ventaja de las economías de escala; Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas y evalúa a los proveedores al final de cada proyecto. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | El área de compras debe definir sus procesos de tal manera que tenga la capacidad de atender todas las requisiciones y solicitudes generadas y de apalancar varias solicitudes a un proveedor determinado para tomar ventaja de las economías de escala. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 70. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de compras y gestión de proveedores

| COMPRAS | | |
|---|---|------------------------|
| <i>Control de compras y gestión de proveedores</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 26.7% de los encuestados, considera que en la organización se realiza control de compras y gestión de proveedores a un nivel básico y solo en proyectos de alto impacto, estableciendo formatos y fechas de reporte de los proveedores. | |
| | - El 53.3% de los encuestados, considera que el control de compras y la gestión de proveedores se realizan con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de establecer formatos y fechas de reporte, define las políticas y estándares que deben cumplir los contratistas y proveedores. | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que el control de compras y la gestión de proveedores son obligatorias para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, Además de establecer formatos y fechas de reporte y definir las políticas, estándares herramientas y técnicas que deben cumplir los contratistas y proveedores, involucra a los vendedores en las actividades de planeación. | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que el control de compras y la gestión de proveedores son obligatorias para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, Además de establecer formatos y fechas de reporte, definir las políticas, estándares herramientas y técnicas que deben cumplir los contratistas y proveedores, involucra a los vendedores en las actividades de planeación. Adicionalmente la organización considera alianzas estratégicas con proveedores preferidos y toma en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas para garantizar la mejora continua. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | El área de compras de la organización debe involucrar a los proveedores en las actividades de planeación de los proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 71. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente cierre de adquisiciones

| COMPRAS | | |
|---|---|--|
| <i>Cierre de adquisiciones</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que en la organización no se realiza un cierre formal de adquisiciones. | |
| | - El 36.7% de los encuestados, considera que en la organización se realiza un cierre básico de adquisiciones solo en los proyectos de alto impacto, el cual incluye la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contrato. | |
| | - El 43.3% de los encuestados, considera que el cierre de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contratos, incluye la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores. | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que el cierre de adquisiciones es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Además de la aceptación de los servicios prestados, la liquidación de contratos, la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores, incluye la realización de auditorías de manera pro activa. | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que el cierre de adquisiciones es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Además de la aceptación de los servicios prestados, la liquidación de contratos, la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores, incluye la realización de auditorías de manera pro activa. De igual manera, este proceso es mejorado continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | El área de compras debe incluir dentro de sus procesos y procedimientos la realización de auditorías de manera proactiva para identificar desviaciones o incumplimientos por parte de los proveedores. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 72. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente identificación de stakeholders

| STAKEHOLDERS | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|
| <i>Identificación de stakeholders</i> | <i>Hallazgos</i> | | | | |
| | - El 27% de los encuestados, considera que la organización no cuenta con un proceso formal para la identificación de stakeholders. | | | | |
| | - El 40% opina que los stakeholders son identificados y analizados de manera básica en los proyectos de alto impacto. | | | | |
| | - El 27% considera que la organización tiene un proceso básico para la identificación de los todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia. Este proceso es utilizado en la mayoría de proyectos. | | | | |
| | - El 3% considera que la organización tiene un proceso estándar para la identificación de los todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia y un método para la actualización y mejoramiento del proceso de identificación de stakeholders. Este proceso debe ser utilizado en todos los proyectos. | | | | |
| | - El 3% restante considera que la organización tiene un proceso estándar para la identificación de los todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia y un método para la actualización y mejoramiento del proceso de identificación de stakeholders. Este proceso debe ser utilizado en todos los proyectos. El proceso de identificación de stakeholders se mejora de manera continúa teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. | | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i></th> <th><i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La organización debe definir un proceso básico para la identificación de stakeholders y divulgarlo, el cual debe implementarse en la mayoría de proyectos. Esta identificación debe incluir la siguiente información: rol del stakeholder en el proyecto, dependencias, intereses, conocimientos, expectativas y niveles de influencia.</td> <td>La organización debe incluir adicionalmente un método para la actualización y mejoramiento del proceso de identificación de stakeholders. Adicionalmente se debe garantizar que este proceso sea desarrollado en todos los proyectos.</td> </tr> </tbody> </table> | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | La organización debe definir un proceso básico para la identificación de stakeholders y divulgarlo, el cual debe implementarse en la mayoría de proyectos. Esta identificación debe incluir la siguiente información: rol del stakeholder en el proyecto, dependencias, intereses, conocimientos, expectativas y niveles de influencia. |
| <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | | | | |
| La organización debe definir un proceso básico para la identificación de stakeholders y divulgarlo, el cual debe implementarse en la mayoría de proyectos. Esta identificación debe incluir la siguiente información: rol del stakeholder en el proyecto, dependencias, intereses, conocimientos, expectativas y niveles de influencia. | La organización debe incluir adicionalmente un método para la actualización y mejoramiento del proceso de identificación de stakeholders. Adicionalmente se debe garantizar que este proceso sea desarrollado en todos los proyectos. | | | | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 73. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente plan de gestión de stakeholders

| STAKEHOLDERS | | |
|---|--|---|
| <i>Plan de gestión de stakeholders</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 40% de los encuestados, considera que la organización no cuenta con un plan de gestión de stakeholders. | |
| | - El 40% opina que la organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders básico en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 13% considera que la organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders estándar en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, incluye el uso de herramientas analíticas y considera el juicio de expertos para determinar el nivel requerido de participación de los stakeholders, en las diferentes etapas del proyecto. Este plan es desarrollado por la mayoría de proyectos. | |
| | - El 7% restante considera que la organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders estándar en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, incluye el uso de herramientas analíticas, considera el juicio de expertos para determinar el nivel requerido de participación de los stakeholders y define el uso de métodos para la actualización y mejoramiento del plan de gestión de stakeholders. Este proceso debe desarrollarse para todos los proyectos. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estándar donde se debe desarrollar el análisis de los stakeholders identificados y se les debe proporcionar información acerca del estado, progreso y fin del proyecto, este proceso debe implementarse en la mayoría de proyectos. | La organización debe incluir adicionalmente en el proceso el uso de herramientas analíticas, el aporte de expertos para determinar el nivel de participación requerido por parte de los stakeholders. Adicionalmente se debe garantizar que este proceso sea desarrollado en todos los proyectos. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 74. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de la participación de stakeholders

| STAKEHOLDERS | | |
|---|--|--|
| <i>Gestión de la participación de Stakeholders</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que la organización no tiene proceso para definir la gestión de participación de los stakeholders. | |
| | - El 40% opina que la organización tiene un proceso básico para definir la comunicación y el trabajo con los stakeholders, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 20% considera que la organización tiene un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, tiene en cuenta el nivel de participación actual y el deseado. El gerente de proyecto involucra a los stakeholders en las etapas adecuadas para obtener y validar sus compromisos en búsqueda del éxito del proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. | |
| | - El 10% restante considera que la organización tiene un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, tiene en cuenta el nivel de participación actual y el deseado. El gerente de proyecto involucra a los stakeholders en las etapas adecuadas para obtener y validar sus compromisos en búsqueda del éxito del proyecto. Adicionalmente cuenta con sistemas de consolidación de información que permiten responder a las solicitudes de información de los stakeholders. Los mecanismos de socialización incluyen entre otras reuniones y presentaciones multimedia. Este proceso debe ser desarrollado todos los proyectos. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, el cual debe tener en cuenta la participación actual y el deseado, el cual debe implementarse en la mayoría de proyectos. | La organización debe incluir adicionalmente sistemas de consolidación de información que permitan atender las solicitudes de información de los stakeholders. Se debe garantizar que este proceso sea desarrollado en todos los proyectos. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 75. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente control de la participación de los stakeholders

| STAKEHOLDERS | | |
|---|--|---|
| <i>Control de la participación de Stakeholders</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 37% de los encuestados, considera que no la organización no tiene definido un proceso para controlar la participación de los stakeholders. | |
| | - El 47% opina que la organización tiene definido un proceso básico para monitorear la participación de los stakeholders del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos grandes. Cada gerente ajusta las estrategias de acuerdo a las características del proyecto. | |
| | - El 13% considera que la organización tiene definido un proceso estándar para monitorear y controlar la participación de los stakeholders en las actividades. Este proceso incluye la realización de sesiones de revisión para analizar la participación de los stakeholders y se aplica en la mayoría de proyectos. | |
| | - El 3% restante considera que la organización tiene definido un proceso estándar para monitorear y controlar la participación de los stakeholders en las actividades. Este proceso incluye la realización de sesiones de revisión para analizar y generar medidas de desempeño que muestren la participación de los stakeholders. Este proceso debe aplicarse en todos los proyectos. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe definir un proceso estándar para monitorear y controlar la participación de los stakeholders, el cual debe implementarse en la mayoría de proyectos. | La organización debe incluir adicionalmente en el proceso la realización de sesiones de revisión para analizar y generar medidas de desempeño y participación de los stakeholders. Se debe garantizar que este proceso sea desarrollado en todos los proyectos. |

Fuente: elaboración propia

7.2 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LOS COMPONENTES ESPECIALES

En las tablas 76 a 86 se presentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de cada uno de los componentes especiales definidos por el modelo de J. Kent Crawford.

Tabla 76. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente conciencia y apoyo de la alta gerencia

| PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | | |
|---|--|---|
| <i>Conciencia y apoyo de la alta gerencia</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que la alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son realizados manera individual por los gerentes de proyectos y es consciente de la necesidad de definir un proceso de gestión de proyectos en la organización. | |
| | - El 17% opina que la alta gerencia es consciente y apoya el desarrollo de proyectos grandes y de alto impacto, estableciendo un proceso básico de gestión de proyectos. | |
| | - El 13% considera que la alta gerencia participa en la sensibilización y generación de conciencia de las ventajas de aplicar la gestión de proyectos estableciendo un proceso estándar para la gestión de proyectos. | |
| | - El 53% considera que la alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son aspectos claves para el éxito organizacional y promueve su implementación en todos los proyectos. | |
| | - El 7% restante considera que existe un proceso de mejora continua en la gestión de proyectos incentivado por la alta gerencia con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La alta gerencia debe reconocer que los procesos de gestión de proyectos son aspectos claves para el éxito organizacional y debe promover su implementación en todos los proyectos. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 77. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente participación de la alta gerencia

| PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | | |
|---|---|--|
| <i>Participación de la alta gerencia</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que la alta gerencia se limita a indagar sobre el estado de los proyectos cuando requiere información específica. | |
| | - El 13% opina que, en los proyectos de alto impacto, la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. | |
| | - El 47% considera que en la mayoría de los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente. | |
| | - El 20% considera que en todos los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente y tiene un papel importante en el análisis de las métricas de desempeño para evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas corporativos y procesos de gestión de proyectos. | |
| | - El 10% restante considera que en todos los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente y tiene un papel importante en el análisis de las métricas de desempeño para evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas corporativos y procesos de gestión de proyectos. Este proceso mejora continuamente para incrementar la participación de la alta gerencia en todos los aspectos de la gestión de proyectos con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La alta gerencia debe solicitar periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participar en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente debe realizar el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera debe formar parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente y tener un papel importante en el análisis de las métricas de desempeño para evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas corporativos y procesos de gestión de proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 78. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de conocimientos individuales en proyectos

| DESARROLLO INDIVIDUAL | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <i>Gestión de conocimientos individuales en proyectos.</i> | <i>Hallazgos</i> | | | |
| | - El 70% de los encuestados, considera que solo algunas personas en la organización cuentan con habilidades en temas específicos de la gestión de proyectos. | | | |
| | - El 23% opina que los gerentes de proyecto y los miembros del equipo son capaces de desarrollar y gestionar planes de proyectos y dar cumplimiento a las restricciones. | | | |
| | - El 3% considera que todos los gerentes de proyectos tienen conocimientos sólidos en gestión, planificación, seguimiento y siguen la metodología de gestión de proyectos definida por la organización. | | | |
| | - El 3% restante considera que los gerentes de proyectos grandes son certificados en gerencia de proyectos. | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 1 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | La organización debe definir una metodología de gestión de proyectos y asegurar que los gerentes cuenten con conocimientos sólidos en gestión, planificación y seguimiento. | Los gerentes de los proyectos más importantes deben contar adicionalmente con certificaciones en gerencia de proyectos | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 79. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gestión de experiencia y competencias individuales en la gestión de proyectos

| DESARROLLO INDIVIDUAL | | | |
|---|--|--|--|
| <i>Gestión de experiencia y competencias individuales en la gestión de proyectos.</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 80% de los encuestados, considera que solo algunas personas de la organización cuentan con experiencia y competencias básicas en gestión de proyectos. | | |
| | - El 13% opina que los gerentes asignados a proyectos grandes tienen experiencia en proyectos exitosos y los miembros del equipo del proyecto tienen experiencia en otros proyectos. | | |
| | - El 3% considera que los gerentes y miembros de los equipos de proyecto tienen experiencia y competencias para dar cumplimiento a la triple restricción, estos son evaluados mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes. | | |
| | - El 3% restante considera que la organización reconoce la experiencia, las competencias y los resultados en los proyectos del gerente y los miembros del equipo del proyecto a través de un sistema de compensaciones. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 1 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | Los gerentes y miembros de los equipos de proyecto deben contar con experiencia y competencias para dar cumplimiento a la triple restricción, estos deben ser evaluados mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes. | La organización debe reconocer la experiencia, las competencias y los resultados en los proyectos del gerente y los miembros del equipo del proyecto a través de un sistema de compensaciones. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 80. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente iniciativa empresarial para el desarrollo

| DESARROLLO INDIVIDUAL | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| <i>Iniciativa empresarial para el desarrollo</i> | <i>Hallazgos</i> | | | | |
| | - El 57% de los encuestados, considera que no existen programas corporativos de reconocimiento o recompensas. | | | | |
| | - El 27% opina que la organización cuenta con un sistema de reconocimiento y compensación individual para quienes finalicen los proyectos de gran envergadura con éxito. | | | | |
| | - El 3% considera que la organización promueve capacitaciones especializadas para los stakeholders, gerentes de proyecto y miembros del equipo de trabajo como sistema de reconocimiento. | | | | |
| | - El 13% restante considera que la organización promueve hacia cargos estratégicos a aquellas personas que tienen altas capacidades, experiencia y resultados exitosos en gestión de proyectos. De igual manera se establecen planes de carrera para los demás miembros del equipo. | | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | | | |
| | | <table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i></th> <th><i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La organización debe promover capacitaciones especializadas para los stakeholders, gerentes de proyecto y miembros del equipo de trabajo como sistema de reconocimiento.</td> <td>La organización debe promover hacia cargos estratégicos a aquellas personas que tienen altas capacidades, experiencia y resultados exitosos en gestión de proyectos. De igual manera se deben definir planes de carrera para los demás miembros del equipo.</td> </tr> </tbody> </table> | <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | La organización debe promover capacitaciones especializadas para los stakeholders, gerentes de proyecto y miembros del equipo de trabajo como sistema de reconocimiento. |
| <i>Para alcanzar el nivel 3 de madurez</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | | | | |
| La organización debe promover capacitaciones especializadas para los stakeholders, gerentes de proyecto y miembros del equipo de trabajo como sistema de reconocimiento. | La organización debe promover hacia cargos estratégicos a aquellas personas que tienen altas capacidades, experiencia y resultados exitosos en gestión de proyectos. De igual manera se deben definir planes de carrera para los demás miembros del equipo. | | | | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 1 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 81. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente soporte

| PMO | | |
|---|--|--|
| Soporte | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 16.7% de los encuestados, considera que la PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma. | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que la PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios. | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que la PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios, el análisis de riesgos y la definición de cambios de alcance para los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 26.7% de los encuestados, considera que la PMO soporta todos los procesos de la gestión en todos los proyectos, coordina la distribución de recursos críticos y centraliza los reportes de avance y seguimiento de los proyectos. | |
| | - El 16.7% de los encuestados, considera que la PMO soporta todos los procesos de la gestión en todos los proyectos, coordina la distribución de recursos críticos y centraliza los reportes de avance y seguimiento de los proyectos y mejora continuamente el soporte que brinda a la organización con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe empoderar y garantizar que la PMO apoye y soporte todos los procesos de gestión de proyectos en todos los proyectos. Adicionalmente la PMO debe adicionar a sus funciones la distribución de recursos críticos y la centralización de los reportes de avance y seguimiento de proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 82. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente consultoría.

| | | PMO | | |
|---|---|--|--|--|
| <i>Consultoría</i> | <i>Hallazgos</i> | | | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que la PMO no es tenida en cuenta por los gerentes de proyecto para desarrollar la gestión de los proyectos. | | | |
| | - El 33.3% de los encuestados, considera que la PMO brinda asesorías para los proyectos que lo solicitan en los procesos de iniciación y planificación. | | | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que la PMO brinda asesorías para los proyectos de alto impacto en los procesos de iniciación y planificación, sin embargo esta asistencia está disponible para proyectos pequeños por solicitud. | | | |
| | - El 33.3% de los encuestados, considera que la PMO brinda asesorías para todos los proyectos y realiza auditorias para detectar inconvenientes en la ejecución de los proyectos. | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | La organización debe garantizar que la PMO asesore todos los proyectos y realice sobre los mismos, auditorias que permitan detectar inconvenientes en la ejecución de los proyectos. | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 83. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente procesos y estándares

| | | PMO | | |
|------------------------------|---|------------|---|--|
| <i>Procesos y estándares</i> | <i>Hallazgos</i> | | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la PMO no tiene procesos ni estándares definidos para realizar la gestión de los proyectos. | | | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que la PMO cuenta con procesos básicos en gestión de proyecto, que aunque no son considerados estándares organizacionales, son utilizados por los proyectos de alto impacto. | | | |
| | - El 56.7% de los encuestados, considera que la PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos y trabaja activamente con algunos de los gerentes para garantizar la aplicación de las mejores prácticas. | | | |
| | - El 20% de los encuestados, considera que la PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos que es utilizada por todos los proyectos desarrollados en la organización. Adicionalmente, lidera los procesos de benchmarking para algunos proyectos con el fin de verificar y mejorar las técnicas de estimación. | | | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que la PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos que es utilizada por todos los proyectos desarrollados en la organización y mejorada con base en las lecciones aprendidas recopiladas. Adicionalmente, lidera los procesos de benchmarking para algunos proyectos con el fin de verificar y mejorar las técnicas de estimación. Toda la información de la metodología, procesos, formatos y ejemplos están disponibles en la intranet. | | | |
| | <i>Conclusiones</i> | | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> | |
| | Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | | La organización debe garantizar que la PMO defina y divulgue una metodología estándar para la gestión de proyectos y garantizar que se aplique la misma. La PMO debe realizar procesos de benchmarking entre proyecto con el fin de verificar y mejorar las técnicas de estimación. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 84. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente entrenamiento

| PMO | | | |
|---|---|--|--|
| <i>Entrenamiento</i> | <i>Hallazgos</i> | | |
| | - El 63.3% de los encuestados, considera que la PMO brinda entrenamiento no formal sobre los conceptos de la gestión de proyectos a las personas que lo solicitan. | | |
| | - El 30% de los encuestados, considera que la PMO tiene a disposición entrenamientos básicos en conceptos de gestión de proyectos. | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la PMO tiene establecido un entrenamiento obligatorio para los gerentes de proyecto de proyectos de alto impacto y es opcional para otro tipo de proyectos. | | |
| | - El 0% de los encuestados, considera que la PMO tiene establecido un entrenamiento avanzado obligatorio para todos los gerentes de proyecto. | | |
| | - El 3.3% de los encuestados, considera que la PMO tiene establecido un entrenamiento avanzado obligatorio para todos los gerentes de proyecto y opcional para las demás personas involucradas en proyectos. El entrenamiento es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. | | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> | |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 2 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La organización debe garantizar que la PMO establezca planes de entrenamiento para los gerentes de proyectos de alto impacto. | La organización debe garantizar que la PMO amplíe y mejore los planes de entrenamiento para los gerentes de proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 85. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente gerencia de proyecto

| PMO | | |
|---|---|---|
| Gerencia de proyecto | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 80% de los encuestados, considera que la PMO brinda asesorías sobre los conceptos de gerencia de proyectos a las personas que lo solicitan. | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que la PMO cuenta con una base de información de los gerentes de proyectos de la organización, con su experiencia y habilidades. | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que la PMO es consultada para la asignación de los gerentes a los proyectos de alto impacto, para lo cual toma como base la información de los gerentes de proyectos de la organización, con su experiencia y habilidades que tiene desarrollada. | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que la PMO cuenta con un repositorio para centralizar la información de todos los gerentes de proyecto. Los gerentes de proyecto realizan reportes indirectos a la PMO. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para nivelar los componentes a nivel 3</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 1 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | <p>La PMO de la organización debe realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una base de información de los gerentes de proyectos que incluya la experiencia y habilidades de cada uno de ellos. - Participar en la asignación de los gerentes para proyectos de alto impacto. | La PMO debe incluir en sus actividades la centralización de toda la información de los gerentes de proyecto y estos deben reportar indirectamente a la PMO. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 86. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el componente herramientas de software

| PMO | | |
|---|--|--|
| <i>Herramientas de software</i> | <i>Hallazgos</i> | |
| | - El 10% de los encuestados, considera que la PMO no tiene definido un mecanismo o herramienta de software para realizar el cronograma del proyecto. | |
| | - El 6.7% de los encuestados, considera que la PMO cuenta con una herramienta no especializada en la generación de cronogramas, sin embargo, su uso es opcional. | |
| | - El 13.3% de los encuestados, considera que la PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, la cual debe ser utilizada en los proyectos de alto impacto. | |
| | - El 70% de los encuestados, considera que la PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y debe ser utilizada en los todos los proyectos. | |
| | - El 0% de los encuestados, considera que la PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y permite la generación de reportes de Earned Value y está integrada con el sistema contable de la organización. La herramienta debe ser utilizada en los todos los proyectos y es optimizada permanentemente con base en las lecciones aprendidas. | |
| | <i>Conclusiones</i> | <i>Recomendaciones</i> |
| | | <i>Para alcanzar el nivel 4 de madurez</i> |
| Teniendo en cuenta los hallazgos y el procedimiento de análisis de datos, se concluye que este componente se encuentra en nivel 3 de madurez de acuerdo al modelo aplicado. | La PMO debe garantizar que la herramienta de software para la gestión de proyectos permita incluir las estimaciones y que sea utilizada en todos los proyectos. | |

Fuente: elaboración propia

7.3 NIVEL DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN

En la tabla 87, se presenta los niveles de madurez obtenidos por cada área, los cuales bajo los criterios definidos en la sección 5.7, son la base para obtener el nivel de madurez de la organización.

Tabla 87. Nivel de madurez en la organización

| ÁREA DE CONOCIMIENTO | NIVEL POR AREA | NIVEL DE LA ORGANIZACION |
|----------------------|----------------|--------------------------|
| ALCANCE | 2 | 2 |
| CALIDAD | 2 | |
| COMPRAS | 3 | |
| COMUNICACIONES | 2 | |
| COSTOS | 2 | |
| INTEGRACION | 2 | |
| RECURSOS HUMANOS | 2 | |
| RIESGOS | 2 | |
| STAKEHOLDERS | 2 | |
| TIEMPO | 2 | |

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente en la tabla 88, se presenta los niveles de madurez obtenidos para los componentes especiales, los cuales bajo los criterios definidos en la sección 5.7, son la base para obtener el nivel de madurez de la organización en estos aspectos.

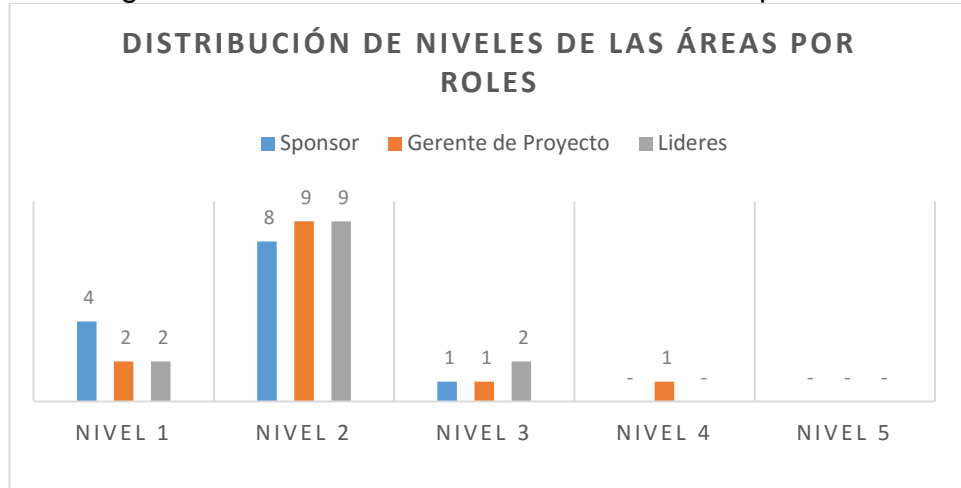
Tabla 88. Nivel de madurez de los componentes especiales en la organización

| COMPONENTES ESPECIALES DEL MODELO KENT CRAWFORD | NIVEL POR AREA | NIVEL DE LA ORGANIZACION |
|---|----------------|--------------------------|
| DESARROLLO INDIVIDUAL | 1 | 1 |
| PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | 3 | |
| PMO | 1 | |

Fuente: elaboración propia

En la figura 36, se presentan los resultados del diagnóstico de acuerdo a los roles evaluados.

Figura 36. Distribución de niveles de las áreas por roles



Fuente: elaboración propia

7.4 RECOMENDACIONES GLOBALES PARA LA ORGANIZACIÓN

En esta sección se presenta el plan global para la implementación de las recomendaciones generadas en cada área, los componentes asociados y los componentes especiales.

En la tabla 89, se presenta el nivel de cada uno de los componentes clasificados según el grupo de procesos llevados a cabo en Suppla en la gestión de proyectos. Teniendo en cuenta las necesidades de Suppla y la importancia de cada uno de los componentes en los proyectos desarrollados en la compañía, se recomienda trabajar a corto y mediano plazo todos los componentes de nivel 1 y 2 para unificar el nivel de madurez de las áreas. Una vez alcanzado este objetivo, se propone implementar las recomendaciones para llevar a la organización a un nivel de madurez superior, es decir a nivel 4.

| | |
|-------------|-----------------------|
| Largo plazo | Corto y mediano plazo |
|-------------|-----------------------|

Tabla 89. Nivel de los componentes según los procesos de gerencia en Suppla

| ÁREA DE CONOCIMIENTO | NIVEL | INICIO | | PLANEACION | | EJECUCION | | SEGUIMIENTO Y CONTROL | | CIERRE | |
|----------------------|-------|-----------------|-------|-------------------------------|-------|------------------------|-------|--------------------------------|-------|------------|-------|
| | | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel |
| INTEGRACION | 2 | Project charter | 3 | Plan de gerencia del proyecto | 2 | Ejecución del proyecto | 3 | Seguimiento y control | 3 | Cierre | 3 |
| | | | | | | | | Controles de cambio | 3 | | |
| ALCANCE | 2 | | | Plan de gestión del alcance | 2 | | | Control de cambios del alcance | 3 | | |
| | | | | Gestión de requerimientos | 2 | | | Validación del alcance | 2 | | |

| ÁREA DE CONOCIMIENTO | NIVEL | INICIO | | PLANEACION | | EJECUCION | | SEGUIMIENTO Y CONTROL | | CIERRE | |
|----------------------|-------|------------|-------|--|-------|-------------------------------------|-------|------------------------|-------|------------|-------|
| | | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel |
| TIEMPO | 2 | | | Plan de gestión del cronograma | 3 | | | Control del cronograma | 3 | | |
| | | | | Definición de las actividades | 3 | | | | | | |
| | | | | Secuenciación de las actividades | 3 | | | | | | |
| | | | | Estimación de recursos para las actividades | 2 | | | | | | |
| | | | | Estimación de duración para las actividades | 2 | | | | | | |
| | | | | Desarrollo del cronograma | 2 | | | | | | |
| | | | | Integración de cronogramas | 2 | | | | | | |
| COSTOS | 2 | | | Plan de gestión de costos | 3 | | | Control de costos | 3 | | |
| CALIDAD | 2 | | | Plan de gestión de calidad | 2 | Aseguramiento de la calidad | 2 | Control de calidad | 2 | | |
| RECURSOS HUMANOS | 1 | | | Gestión de planificación de los recursos humanos | 2 | Adquisición del equipo del proyecto | 2 | | | | |
| | | | | | | Desarrollo del equipo del proyecto | 2 | | | | |

| ÁREA DE CONOCIMIENTO | NIVEL | INICIO | | PLANEACION | | EJECUCION | | SEGUIMIENTO Y CONTROL | | CIERRE | |
|----------------------|-------|--------------------------------|-------|-----------------------------------|-------|---|-------|---|-------|-------------------------|-------|
| | | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel | Componente | Nivel |
| COMUNICACIONES | 2 | | | Plan de gestión de comunicaciones | 2 | Gestión de las comunicaciones | 2 | Control de las comunicaciones | 3 | | |
| | | | | | | | | Seguimiento y gestión de problemas | 2 | | |
| RIESGOS | 2 | | | Plan de gestión de riesgos | 3 | | | Control de riesgos | 2 | | |
| | | | | Identificación de riesgos | 2 | | | Documentación de riesgos | 2 | | |
| | | | | Análisis cualitativo de riesgos | 2 | | | | | | |
| | | | | Análisis cuantitativo de riesgos | 2 | | | | | | |
| | | | | Plan de respuesta a riesgos | 2 | | | | | | |
| COMPRAS | 3 | | | Plan de gestión de adquisiciones | 3 | Requisición y solicitud de compras | 3 | Control de compras y gestión de proveedores | 3 | Cierre de adquisiciones | 3 |
| STAKEHOLDERS | 2 | Identificación de stakeholders | 2 | Plan de gestión de stakeholders | 2 | Gestión de la participación de stakeholders | 2 | Control de la participación de stakeholders | 2 | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 90. Niveles de los componentes especiales

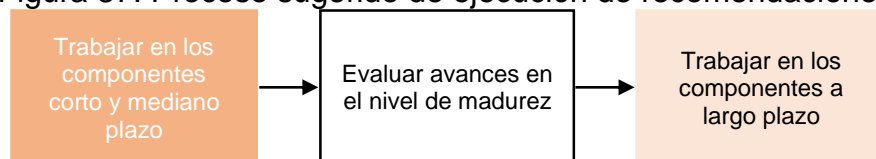
| COMPONENTE ESPECIAL | Componente | Nivel |
|---|--|--------------|
| DESARROLLO INDIVIDUAL | Gestión de conocimientos individuales en proyectos. | 1 |
| | Gestión de experiencia y competencias individuales en la gestión de proyectos. | 1 |
| | Iniciativa empresarial para el desarrollo | 2 |
| PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | Conciencia y apoyo de la alta gerencia | 3 |
| | Participación de la alta gerencia | 3 |
| PMO | Soporte | 3 |
| | Consultoría | 3 |
| | Procesos y estándares | 3 |
| | Entrenamiento | 2 |
| | Gerencia de proyecto | 1 |
| | Herramientas de software | 3 |

Fuente: elaboración propia

Basados en las tablas 89 y 90, se recomienda seguir el siguiente proceso en la ejecución de las recomendaciones dadas, buscando la mejora continua del nivel de madurez de la organización.

De igual manera, hay que tener en cuenta que algunos componentes evaluados no forman parte de la metodología implementada en la organización, por lo tanto, es necesario identificar cuales se necesitan incluir al momento de ejecutar las recomendaciones.

Figura 37. Proceso sugerido de ejecución de recomendaciones



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se presentan las siguientes recomendaciones:

- Alineación de la metodología de gestión de proyectos existente.

Teniendo en cuenta que en algunos componentes las respuestas de los evaluados presentan una alta distribución, se recomienda que la PMO realice una alineación y divulgación de la metodología de gestión de proyectos que actualmente tiene definida la organización, con el objetivo de unificar los conocimientos entre los participantes de los diferentes proyectos.

Adicionalmente, de acuerdo al análisis realizado en la figura 36, se evidencia que los sponsors de los diferentes proyectos tienen una percepción más baja del nivel de madurez en la organización, por esto se recomienda enfocar los esfuerzos de divulgación en este grupo.

- Evaluar el diseño funcional de la PMO

Teniendo en cuenta el interés de la organización por mejorar la gestión de los proyectos que se llevan a cabo actualmente, se sugiere evaluar los roles y responsabilidades de cada uno de los actores que forman parte de la PMO, con el fin de definir si es necesario una posición que se encargue de liderar el desarrollo de la gestión de proyectos de la organización y de la PMO, garantizando que las actividades se desarrollen de manera eficiente y oportuna. Adicional a esto, se propone realizar un análisis de carga y de tiempos de dedicación para lograr determinar el número de posiciones requeridas para apalancar el desarrollo de la PMO.

BIBLIOGRAFÍA

- Crawford, J. K. (2015). *Project Management Maturity Model*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Iqbal, S. (2012). *Academia*. Retrieved from Academia:
https://www.academia.edu/14831881/Organizational_Maturity_-_Managing_Programs_Better
- Kezner, H. (2001). *STRATEGIC PLANNING FOR PROJECT MANAGEMENT USING A PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL*. New York: John Wiley & Sons.
- Liendo, A. C. (2012). *PROJECT – TOOLS Herramientas para la Gestión de Proyectos*. Retrieved from PROJECT – TOOLS Herramientas para la Gestión de Proyectos: <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/opm3/>
- PMI, P. M. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newton Square, Pensilvania: PMI Publications.
- PMI, P. M. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 (Knowledge Foundation)*. Newton Square, Pensilvania: PMI Publications.
- Prado, D. (2010). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Nova Lima: INDG Tecnologia y Servicios Ltda.
- Solarte-Pazos, L. (2014, Junio). *Portal de Revistas UN - Universidad Nacional de Colombia*. Retrieved from Portal de Revistas UN - Universidad Nacional de Colombia:
<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/42502/44048>

ANEXO A. PREGUNTAS DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN



| DILIGENCIAR LA SIGUIENTE INFORMACION | |
|--------------------------------------|--|
| NOMBRE | |
| ÁREA | |
| ROL EN LOS PROYECTOS | |
| CARGO | |
| PROFESIÓN | |
| NIVEL DE ESTUDIOS | |
| AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL | |
| AÑOS DE EXPERIENCIA EN SUPPLA | |

| GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL | |
|---|--|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión del desarrollo profesional, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía. | |
| CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS | |
| A | Algunas personas de la organización cuentan con habilidades en temas específicos de la gestión de proyectos. |
| B | Los gerentes de proyecto y los miembros del equipo son capaces de desarrollar y gestionar planes de proyectos, y dar cumplimiento a las restricciones. |
| C | Todos los gerentes de proyectos tienen conocimientos sólidos en gestión, planificación, seguimiento y siguen la metodología de gestión de proyectos definida por la organización. |
| D | Los gerentes de proyectos de alto impacto son certificados en gerencia de proyectos. |
| E | Se usan procesos de mejora continua en los conocimientos de gestión de proyectos de los funcionarios a través de las lecciones aprendidas recopiladas. Todo el personal de alto nivel relacionado con proyectos está certificado. |
| EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS | |
| A | Algunas personas de la organización cuentan con experiencia y competencias básicas en gestión de proyectos. |
| B | Los gerentes asignados a proyectos grandes tienen experiencia en proyectos exitosos y los miembros del equipo del proyecto tienen experiencia en otros proyectos. |
| C | Los gerentes y miembros de los equipos de proyecto tienen experiencia y competencias para dar cumplimiento a la triple restricción. Estos son evaluados mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes. |
| D | La organización reconoce la experiencia, las competencias y los resultados en los proyectos del gerente y los miembros del equipo del proyecto a través de un sistema de compensaciones. |
| E | La organización mantiene un plan para lograr la mejora continua de las habilidades y competencias de los miembros del equipo del proyecto en la gestión de proyectos con base en las lecciones aprendidas recopiladas. Todo el personal relacionado con el proyecto son profesionales con varios años de experiencia exitosa en gestión de proyectos y en sus áreas de especialidad. |
| INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO | |
| A | No existen programas corporativos de reconocimiento o recompensas. |
| B | La organización cuenta con un sistema de reconocimiento y compensación individual para quienes finalicen los proyectos de gran envergadura con éxito. |
| C | La organización promueve capacitaciones especializadas para los stakeholders, gerentes de proyecto y miembros del equipo de trabajo como sistema de reconocimiento. |
| D | La organización promueve hacia cargos estratégicos a aquellas personas que tienen altas capacidades, experiencia y resultados exitosos en gestión de proyectos. De igual manera se establecen planes de carrera para los demás miembros del equipo. |
| E | Existe un plan de mejora continua basado en las lecciones aprendidas recopiladas, para generar los planes de carrera y oportunidades profesionales en gestión de proyectos. La organización patrocina la certificación PMP® para todos los gerentes de proyecto. |

GESTIÓN DE SUPERVISIÓN

De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión de supervisión lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía.

CONCIENCIA Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

| | |
|----------|--|
| A | La alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son realizados manera individual por los gerentes de proyectos y es consciente de la necesidad de definir un proceso de gestión de proyectos en la organización |
| B | La alta gerencia es consciente y apoya el desarrollo de proyectos grandes y de alto impacto, estableciendo un proceso básico de gestión de proyectos. |
| C | La alta gerencia participa en la sensibilización y generación de conciencia de las ventajas de aplicar la gestión de proyectos estableciendo un proceso estándar para la gestión de proyectos. |
| D | La alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son aspectos claves para el éxito organizacional y promueve su implementación en todos los proyectos. |
| E | Existe un proceso de mejora continua en la gestión de proyectos incentivado por la alta gerencia con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |

PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

| | |
|----------|---|
| A | La alta gerencia se limita a indagar sobre el estado de los proyectos cuando requiere información específica. |
| B | En los proyectos de alto impacto, la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. |
| C | En la mayoría de los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente. |
| D | En todos los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente y tiene un papel importante en el análisis de las métricas de desempeño para evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas corporativos y procesos de gestión de proyectos. |
| E | En todos los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente y tiene un papel importante en el análisis de las métricas de desempeño para evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas corporativos y procesos de gestión de proyectos. Este proceso mejora continuamente para incrementar la participación de la alta gerencia en todos los aspectos de la gestión de proyectos con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |

| PMO (Project Management Office) | |
|--|---|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la PMO, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía. | |
| SOPORTE | |
| A | La PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma. |
| B | La PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios |
| C | La PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios, el análisis de riesgos y la definición de cambios de alcance para los proyectos de alto impacto. |
| D | La PMO soporta todos los procesos de la gestión en todos los proyectos, coordina la distribución de recursos críticos y centraliza los reportes de avance y seguimiento de los proyectos. |
| E | La PMO soporta todos los procesos de la gestión en todos los proyectos, coordina la distribución de recursos críticos y centraliza los reportes de avance y seguimiento de los proyectos y mejora continuamente el soporte que brinda a la organización con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |
| CONSULTORÍA | |
| A | La PMO no es tenida en cuenta por los gerentes de proyecto para desarrollar la gestión de los proyectos. |
| B | La PMO brinda asesorías para los proyectos que lo solicitan en los procesos de iniciación y planificación. |
| C | La PMO brinda asesorías para los proyectos de alto impacto en los procesos de iniciación y planificación, sin embargo esta asistencia está disponible para proyectos pequeños por solicitud. |
| D | La PMO brinda asesorías para todos los proyectos y realiza auditorias para detectar inconvenientes en la ejecución de los proyectos. |
| E | La PMO mejora continuamente las asesorías y auditorias que realiza con base en las lecciones aprendidas recopiladas y participa en la búsqueda de nuevos negocios. |
| PROCESOS Y ESTÁNDARES | |
| A | La PMO no tiene procesos ni estándares definidos para realizar la gestión de los proyectos. |
| B | La PMO cuenta con procesos básicos en gestión de proyectos que, aunque no son considerados estándares organizacionales, son utilizados por los proyectos de alto impacto. |
| C | La PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos y trabaja activamente con algunos de los gerentes para garantizar la aplicación de las mejores prácticas. |
| D | La PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos que es utilizada por todos los proyectos desarrollados en la organización. Adicionalmente, lidera los procesos de benchmarking para algunos proyectos con el fin de verificar y mejorar las técnicas de estimación. |
| E | La PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos que es utilizada por todos los proyectos desarrollados en la organización y mejorada con base en las lecciones aprendidas recopiladas. Adicionalmente, lidera los procesos de benchmarking para algunos proyectos con el fin de verificar y mejorar las técnicas de estimación. Toda la información de la metodología, procesos, formatos y ejemplos están disponibles en la intranet. |

| ENTRENAMIENTO | |
|---|--|
| A | La PMO brinda entrenamiento no formal sobre los conceptos de la gestión de proyectos a las personas que lo solicitan. |
| B | La PMO tiene a disposición entrenamientos básicos en conceptos de gestión de proyectos. |
| C | La PMO tiene establecido un entrenamiento obligatorio para los gerentes de proyecto de proyectos de alto impacto y es opcional para otro tipo de proyectos. |
| D | La PMO tiene establecido un entrenamiento avanzado obligatorio para todos los gerentes de proyecto. |
| E | La PMO tiene establecido un entrenamiento avanzado obligatorio para todos los gerentes de proyecto y opcional para las demás personas involucradas en proyectos. El entrenamiento es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |
| GERENCIA DE PROYECTOS | |
| A | La PMO brinda asesorías sobre los conceptos de gerencia de proyectos a las personas que lo solicitan. |
| B | La PMO cuenta con una base de información de los gerentes de proyectos de la organización, con su experiencia y habilidades. |
| C | La PMO es consultada para la asignación de los gerentes a los proyectos de alto impacto, para lo cual toma como base la información de los gerentes de proyectos de la organización, con su experiencia y habilidades que tiene desarrollada. |
| D | La PMO cuenta con un repositorio para centralizar la información de todos los gerentes de proyecto. Los gerentes de proyecto realizan reportes indirectos a la PMO. |
| E | La PMO actualiza permanentemente el repositorio de información de los gerentes de proyecto y tiene un programa para realimentar a los gerentes de proyecto con el fin de mejorar su desempeño. La mayoría de gerentes de proyecto reportan directamente a la PMO. |
| HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS | |
| A | La PMO no tiene definido un mecanismo o herramienta de software para realizar el cronograma del proyecto. |
| B | La PMO cuenta con una herramienta no especializada en la generación de cronogramas, sin embargo su uso es opcional. |
| C | La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, la cual debe ser utilizada en los proyectos de alto impacto. |
| D | La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y debe ser utilizada en los todos los proyectos. |
| E | La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y permite la generación de reportes de Earned Value y está integrada con el sistema contable de la organización. La herramienta debe ser utilizada en los todos los proyectos y es optimizada permanentemente con base en las lecciones aprendidas. |

INTEGRACIÓN

De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos de integración, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía.

PROJECT CHARTER (Acta de constitución): es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.

| | |
|----------|--|
| A | No se realiza el project charter |
| B | Se cuenta con un formato básico, el cual es desarrollado únicamente en proyectos de alto impacto. |
| C | La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto. |
| D | La organización cuenta con un formato estándar para todos proyectos e incluye la alineación a los planes estratégicos y a los objetivos de la organización. |
| E | El Project charter tiene formato estándar e incluye la alineación a los planes estratégicos y a los objetivos de la organización, es mejorado continuamente con las lecciones aprendidas recopiladas de cada proyecto. |

PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO: este componente integra los planes de todas las áreas del conocimiento (calidad, riesgos, comunicaciones, etc.) en la gestión de proyectos y proporciona la ruta de ejecución del proyecto garantizando que todas las áreas se desarrollen bajo el contexto del mismo.

| | |
|----------|---|
| A | No se realiza el plan de gerencia del proyecto. |
| B | Se cuenta con un formato básico, el cual es desarrollado únicamente en proyectos de alto impacto. |
| C | La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto. |
| D | La elaboración del plan de gerencia es obligatoria para todos los proyectos en el formato estándar de la organización. |
| E | El plan de gerencia es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo al formato estándar de la organización y es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas de cada proyecto, para ser aplicado en los nuevos proyectos. |

| | |
|---|---|
| EJECUCIÓN DEL PROYECTO: este componente consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gerencia del proyecto para cada una de las áreas de la gestión de proyectos, el resultado de este componente es el avance del proyecto para alcanzar el objetivo definido. | |
| A | No se tiene en cuenta el plan de gerencia para la ejecución del proyecto, todos los procesos se realizan de manera informal y con comunicaciones verbales. |
| B | La ejecución del proyecto se realiza teniendo en cuenta el plan de gerencia básico con que se cuenta y se aplica únicamente para los proyectos de alto impacto. |
| C | La ejecución del proyecto se realiza con base en el plan de gerencia que incluye los riesgos, la calidad, los recursos humanos y las adquisiciones y varía de acuerdo al tipo de proyecto. Este proceso se ejecuta en la mayoría de proyectos. |
| D | La ejecución del proyecto se realiza con base en el plan de gerencia que incluye los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders, costos. Este proceso se ejecuta en todos los proyectos. |
| E | La ejecución del proyecto tiene en cuenta los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders, costos, es de obligatorio cumplimiento para todos los proyectos y genera lecciones aprendidas para mejorar su ejecución en la organización |
| SEGUIMIENTO Y CONTROL: este componente abarcar los procesos necesarios para mantener un proyecto en marcha teniendo en cuenta los parámetros definidos en el plan de gerencia y la declaración del alcance. Realiza el seguimiento, revisión y presentación de los progresos y estados del proyecto con respecto a los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto. | |
| A | Se realiza seguimiento y control únicamente en los momentos que se requiere tener información de proyectos particulares. |
| B | Se generan reportes básicos con métricas de evaluación de presupuesto ejecutado, avance y desempeño del proyecto que se aplica únicamente para los proyectos de alto impacto en la organización. |
| C | La organización tiene un formato estándar para el desarrollo de los reportes de avance y es usado en la mayoría de proyectos. |
| D | Los reportes de seguimiento y control están estandarizados y son de uso obligatorio en todos los proyectos. Su contenido varía de acuerdo a cada proyecto. |
| E | Los reportes de seguimiento y control están estandarizados, son de uso obligatorio en todos los proyectos y son mejorados continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |
| CONTROLES DE CAMBIO: este componente permite identificar y evaluar los cambios que se generen en las líneas base de alcance, tiempo y costo, gestionar las aprobaciones, gestionar los cambios aprobados y aplicados, actualizar el plan de gerencia del proyecto y las lecciones aprendidas. | |
| A | No se cuenta con un proceso definido para aprobar, aplicar y gestionar los cambios en el proyecto. |
| B | La organización cuenta con un proceso básico que no tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual se aplica únicamente en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización cuenta con un formato definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual se aplica en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización cuenta con un proceso definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual debe ser usado obligatoriamente en todos los proyectos. Adicionalmente, está integrado con los sistemas de control, programas de monitoreo y procesos de gestión de riesgos de la organización. |
| E | La organización cuenta con un proceso definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual debe ser usado obligatoriamente en todos los proyectos. Adicionalmente, está integrado con los sistemas de control, programas de monitoreo y procesos de gestión de riesgos de la organización, el cual es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas. |

CIERRE: este componente incluye los procesos que se deben llevar a cabo una vez un proyecto es finalizado o cancelado. La aceptación del cliente de los resultados, cierre de contratos y el pago de los mismos, adquisiciones y se consolidan las lecciones aprendidas

| | |
|----------|--|
| A | No se cuenta con un proceso definido para realizar el cierre de un proyecto, se realizan de manera informal. |
| B | La organización cuenta con un proceso básico de cierre formal, que incluye la aceptación del producto, cierre de contratos, liberación de personal y las métricas finales del proyecto, el cual se aplica únicamente en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final y la comunicación a los sponsor. Este proceso se aplica para la mayoría de proyectos. |
| D | La organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final que incluye el contraste del plan de gestión y los resultados de la ejecución del proyecto y la comunicación a los sponsor, es de uso obligatorio en todos los proyectos. |
| E | La organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final que incluye el contraste del plan de gestión y los resultados de la ejecución del proyecto y la comunicación a los sponsor, es de uso obligatorio en todos los proyectos. Este proceso es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas. |

GESTIÓN DEL ALCANCE

De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión del alcance, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía.

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE: este componente contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto

| | |
|----------|---|
| A | No se realiza el plan de gestión del alcance, el alcance se define de manera preliminar en el project charter (acta de constitución). |
| B | La organización tiene definido un plan de gestión de alcance básico y se usa únicamente en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene definido un formato y proceso estándar para desarrollar el plan de gestión del alcance, el cual es generado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene definido un formato y proceso estándar para el desarrollo del plan de gestión del alcance, es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo a sus características, se realiza teniendo en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. |
| E | La organización tiene definido un formato y proceso estándar para el desarrollo del plan de gestión del alcance, es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo a sus características, se realiza teniendo en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. Es obligatorio generar las lecciones aprendidas para garantizar el mejoramiento de los planes de gestión futuros. |

| GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS: este componente establece los mecanismos para realizar la definición de los requisitos técnicos, funcionales y del negocio para el proyecto o servicio. | |
|---|--|
| A | No se realiza gestión de requerimientos. Los requerimientos del negocio son recolectados de una manera informal y los requerimientos técnicos corresponden a una definición general de la funcionalidad de los entregables. |
| B | La organización cuenta con un proceso básico que se aplica para los proyectos de alto impacto, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto. |
| C | La organización cuenta con un proceso estándar que se aplica para la mayoría de proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio, definir los entregables técnicos del proyecto e involucra a los stakeholders principales. |
| D | La organización cuenta con un proceso estándar de obligatorio cumplimiento en todos los proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto, involucra a los stakeholders principales y realiza el análisis y evaluación de los impactos generados por los cambios en los requerimientos del negocio y técnicos de acuerdo a los estándares organizacionales. |
| E | La organización cuenta con un proceso estándar de obligatorio cumplimiento en todos los proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto, involucra a los stakeholders principales y realiza el análisis y evaluación de los impactos generados por los cambios en los requerimientos del negocio y técnicos de acuerdo a los estándares organizacionales. Este proceso mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. Adicionalmente se cuenta con métricas específicas para aprobar los cambios solicitados. |
| DEFINICIÓN DE ALCANCE: este documento contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto | |
| A | No se cuenta con un formato estándar para desarrollar la declaración de alcance básico. |
| B | La organización tiene un formato estándar para elaborar la declaración de alcance, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso estandarizado, documentado, usado en la mayoría de proyectos, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto. |
| D | La organización tiene un proceso estandarizado, documentado y de obligatorio cumplimiento, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto, incluye el análisis de control de cambios, que consideran y evalúan cuidadosamente los impactos sobre sistemas, operaciones y proyectos existentes en la organización. |
| E | La organización tiene un proceso estandarizado, documentado y de obligatorio cumplimiento, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto, incluye el análisis de control de cambios, que consideran y evalúan cuidadosamente los impactos sobre sistemas, operaciones y proyectos existentes en la organización. Este proceso es revisado constantemente y mejorado con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |

| Estructura de descomposición del trabajo (EDT) ó WBS (Work Breakdown Structure): este componente contiene el desglose jerárquico del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto. | |
|---|---|
| A | Se elabora una EDT con un listado muy básico de las actividades y entregables del proyecto. |
| B | La EDT es desarrollada en los proyectos de alto impacto de acuerdo a un formato estándar, los componentes son codificados para realizar seguimiento. |
| C | La organización tiene un proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es de uso obligatorio en todos los proyectos. Adicionalmente los cambios en la EDT que tengan impacto sobre el alcance, tiempo y costo, deben ser aprobados y debe incluirse en el proceso de control de cambios. |
| E | La organización tiene proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es de uso obligatorio en todos los proyectos. Adicionalmente los cambios en la EDT que tengan impacto sobre el alcance, tiempo y costo, deben ser aprobados y debe incluirse en el proceso de control de cambios. Este proceso es revisado y mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |
| VALIDACIÓN DEL ALCANCE: este componente define el proceso para formalizar la aceptación del resultado del proyecto. | |
| A | No se realiza validación de alcance, las variaciones se gestionan de manera reactiva de acuerdo a los cambios imprevistos en requerimientos, cronograma y costos. |
| B | Existe un proceso para validar los entregables del proyecto, el cual incluye al cliente o usuario final. Este proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización cuenta con un proceso estandarizado y documentado para controlar la validación del alcance. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización cuenta con un proceso estandarizado, documentado y de obligatorio cumplimiento para controlar la validación del alcance, incluye la difusión de la aceptación de los entregables de un proyecto a las actividades y proyectos que dependan de estos. |
| E | La organización cuenta con un proceso estandarizado, documentado con base en las mejores prácticas definidas en el sector y de obligatorio cumplimiento para controlar la validación del alcance, incluye la difusión de la aceptación de los entregables de un proyecto a las actividades y proyectos que dependan de estos. La aceptación de los entregables constituye un requisito de calidad. Este proceso es revisado y mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |
| CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE: este componente abarca los procesos para definir, evaluar, aprobar y gestionar los cambios de alcance del proyecto. | |
| A | No se cuenta con un proceso de control de cambios definido. |
| B | La organización tiene un proceso de control de cambios básico que cuenta con formatos para monitorear el estado del proyecto y gestionar la línea base de alcance el cual es implementado en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso con formatos y documentación, que es desarrollado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso con formatos y documentación, de obligatorio cumplimiento, que incluye los cambios en el alcance y se encuentra integrado con los sistemas de control y los procesos de gestión de riesgos de la organización. |
| E | La organización tiene un proceso con formatos y documentación, de obligatorio cumplimiento, que incluye los cambios en el alcance y se encuentra integrado con los sistemas de control y los procesos de gestión de riesgos de la organización. Este proceso es mejorado continuamente con base en las métricas de eficiencia y efectividad y en las lecciones aprendidas recopiladas. |

| CALIDAD | |
|--|---|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la calidad, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la organización. | |
| PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD: documento que identifica y define los estándares de calidad, prácticas y actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto y de sus resultados. | |
| A | No se genera un plan formal para la gestión de calidad. |
| B | En la organización se desarrolla un plan de gestión de calidad básico para los proyectos de alto impacto. |
| C | En la organización el desarrollo del plan de gestión de calidad tiene en cuenta información histórica y el juicio de expertos y se aplica para la mayoría de proyectos. |
| D | En la organización el desarrollo del plan de gestión de calidad es obligatorio para todos los proyectos con base en información histórica y el juicio de expertos, abarca todo el entorno en el que se coloca el producto del proyecto. Se tiene establecida una oficina de calidad y la organización compara los resultados del proyecto con los estándares de la industria. |
| E | En la organización el desarrollo del plan de gestión de calidad es obligatorio para todos los proyectos con base en información histórica y el juicio de expertos, abarca todo el entorno en el que se coloca el producto del proyecto. Se tiene establecida una oficina de calidad y la organización compara los resultados del proyecto con los estándares de la industria y usa métricas para comparar los beneficios y costos con otros proyectos. El plan de gestión de calidad es evaluado y mejorado continuamente mediante la aplicación de las lecciones aprendidas. |
| ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: este componente define los mecanismos para evaluar los procesos, procedimientos y normas para garantizar la calidad del proyecto. | |
| A | No hay prácticas o normas de aseguramiento de calidad establecidas. |
| B | Hay un enfoque básico para el aseguramiento de la calidad que incluye listas de chequeo, el cual es aplicado en los proyectos de alto impacto. |
| C | El proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, las cuales son usadas en la mayoría de proyectos. Se adopta un enfoque proactivo a través de visitas periódicas para garantizar la calidad. |
| D | El proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, se basa en normas de calidad y establece que las revisiones de calidad se realizan con base en los requisitos del negocio y las especificaciones. Su uso es obligatorio para todos los proyectos. |
| E | El proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, se basa en normas de calidad y establece que las revisiones de calidad se realizan con base en los requisitos del negocio y las especificaciones. Su uso es obligatorio para todos los proyectos. Este proceso mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas. |

| CONTROL DE CALIDAD: este componente define los mecanismos para verificar los resultados del proyecto. | |
|--|--|
| A | No hay estándares y prácticas establecidos que permitan realizar el control de calidad. |
| B | La organización cuenta con un proceso básico de control de calidad que incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales y pruebas de integración de un producto. Este proceso se implementa en proyectos de alto impacto. |
| C | La organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales y pruebas de integración de un producto. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se implementa en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales, formatos y lineamientos para la evaluación y prueba de los productos y su integración con otros productos o sistemas de la organización. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se debe implementar obligatoriamente en los proyectos. |
| E | La organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales, formatos y lineamientos para la evaluación y prueba de los productos y su integración con otros productos o sistemas de la organización. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se debe implementar obligatoriamente en los proyectos. Los resultados de las pruebas de calidad se examinan regularmente en el proyecto para generar mejoras en los procesos. |

| COMUNICACIONES | |
|--|---|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con las comunicaciones, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía. | |
| PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: este documento contiene la planificación del manejo que se debe dar a la información del proyecto. ¿Qué información se necesita? ¿Cuándo? ¿Cómo? | |
| A | En la organización no se desarrolla un plan de gestión de comunicaciones para los proyectos. |
| B | En la organización solo se generan planes de comunicación para los proyectos de alto impacto que incluyen los requisitos sobre la información a comunicar y el formato en el cual debe presentarse. |
| C | En la organización se generan planes de gestión de las comunicaciones para todos los proyectos que incluyen los requisitos sobre la información a comunicar y el formato en el cual debe presentarse. |
| D | En la organización el plan de gestión de las comunicaciones es obligatorio para todos los proyectos, incluye los requisitos sobre la información a comunicar, el formato en el cual debe presentarse y el mecanismo para actualizarlo y mejorarlo de acuerdo al proyecto. |
| E | En la organización el plan de gestión de las comunicaciones es obligatorio para todos los proyectos, incluye los requisitos sobre la información a comunicar, el formato en el cual debe presentarse, el mecanismo para actualizarlo, mejorarlo y documentarlo de acuerdo al proyecto. De este plan se deben generar lecciones aprendidas para ser usadas en proyectos futuros. |

| GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders. | |
|--|--|
| A | En la organización se generan reportes informales que muestran el estado del proyecto para algunos proyectos. |
| B | En la organización existen mecanismos básicos de comunicación efectiva y real del estado de los proyectos. La información se distribuye a través de medio electrónico o documentación impresa. |
| C | En la organización se cuenta con un sistema de centralización de la información que permite a los stakeholders del proyecto acceder a la información. |
| D | En la organización se cuenta con un sistema de centralización y distribución de la información en diversos formatos que permite a los stakeholders del proyecto acceder a la información. El gerente de proyecto garantiza que la información sea recibida por los stakeholders. |
| E | En la organización se cuenta con un sistema de centralización y distribución de la información en diversos formatos que permite a los stakeholders del proyecto acceder a la información. El gerente de proyecto garantiza que la información sea recibida por los stakeholders y que la información esté disponible para ser revisada durante el cierre administrativo del proyecto. Las lecciones aprendidas son evaluadas para determinar planes de mejora. |
| CONTROL DE LAS COMUNICACIONES: este componente define el tipo de control que debe darse a la información distribuida durante la ejecución y el control del proyecto. | |
| A | En la organización se generan reportes informales con el avance del proyecto, sin una periodicidad definida. |
| B | En la organización se generan informes periódicos de avance para los proyectos de alto impacto que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto. |
| C | En la organización se generan informes periódicos de avance para la mayoría de proyectos que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto. |
| D | En la organización se generan informes periódicos de avance para todos los proyectos que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto. |
| E | En la organización se generan informes periódicos de avance para la mayoría de proyectos que incluyen el estado, el progreso, la finalización de una fase del proyecto, la medición del desempeño y las métricas de satisfacción de los stakeholders con el proceso de comunicaciones. Las lecciones aprendidas son recopiladas y utilizadas para el mejoramiento continuo del proceso de control de comunicaciones. |
| SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE PROBLEMAS: este componente muestra el proceso de seguimiento y gestión de problemas | |
| A | En la organización no existe un proceso definido para el seguimiento y gestión de problemas. |
| B | En la organización existe un proceso básico para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, el cual es aplicado en los proyectos de alto impacto. |
| C | En la organización existe un proceso estándar para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción. Este proceso debe ser desarrollado por la mayoría de proyectos. |
| D | En la organización existe un proceso estándar para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción y la priorización de aquellos que impacta la organización. Adicionalmente deben generarse para la alta gerencia informes periódicos con los problemas identificados, su estatus, necesidad de escalamiento y resolución. Este proceso debe ser desarrollado por todos los proyectos. |
| E | En la organización existe un proceso para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción y la priorización de aquellos que impacta la organización. Adicionalmente deben generarse para la alta gerencia informes periódicos con los problemas identificados, su estatus, necesidad de escalamiento y resolución. Este proceso debe ser desarrollado por todos los proyectos. Este proceso se evalúa periódicamente para determinar posibles mejoras basadas en las lecciones aprendidas recopiladas. |

| TIEMPO (CRONOGRAMA) | |
|---|--|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión del tiempo, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía. | |
| PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA): componente que define todos los procesos relacionados con la definición de las políticas y procedimientos para el desarrollo del cronograma. | |
| A | La organización no desarrolla un plan de gestión de tiempo (cronograma) para los proyectos. |
| B | La organización define un plan de gestión del tiempo con definiciones y reglas básicas, para los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos y define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto. Este plan es desarrollado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos, define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto de acuerdo a su tamaño y tipo. El desarrollo del plan tiene en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para su desarrollo. Este plan debe ser desarrollado en todos los proyectos. |
| E | La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos, define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto de acuerdo a su tamaño y tipo. El desarrollo del plan tiene en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para su desarrollo. Este plan debe ser desarrollado en todos los proyectos. El plan de gestión del tiempo se mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |
| DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES: componente que identifica y documenta las actividades del proyecto que deben llevarse a cabo para producir el resultado del proyecto. | |
| A | La organización no tiene un proceso establecido para la definición de las actividades. Dicha definición se realiza de acuerdo a las necesidades específicas de cada proyecto. |
| B | La organización tiene un proceso básico para la definición de actividades basado en la EDT. Se generan tareas de resumen con actividades que requieren esfuerzo a mediano y largo plazo, hito y entregable estándar. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso estándar que tiene en cuenta adicionalmente la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso estándar de obligatorio cumplimiento que tiene en cuenta la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Incluye el monitoreo de las actividades y el análisis detallado de la información que depende de otros proyectos de la organización. El proceso de planeación está completamente integrado con la PMO, y a un nivel más estratégico, con el proceso de gestión de los recursos humanos del proyecto. |
| E | La organización tiene un proceso estándar de obligatorio cumplimiento que tiene en cuenta la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Incluye el monitoreo de las actividades y el análisis detallado de la información que depende de otros proyectos de la organización. El proceso de planeación está completamente integrado con la PMO, y a un nivel más estratégico, con el proceso de gestión de los recursos humanos del proyecto. El proceso de definición de actividades es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas, experiencias pasadas y estándares de la industria. |

| SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: este componente identifica las relaciones y dependencias existentes entre las actividades. | |
|--|--|
| A | La organización no tiene un proceso definido para realizar la secuenciación de actividades. |
| B | La organización tiene un proceso básico que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades. Este proceso es aplicado en proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan por medio de un diagrama de red en un software especializado. El proceso se aplica en la mayoría de los proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan y son monitoreadas por medio de un diagrama de red en un software especializado. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos. |
| E | La organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan y son monitoreadas por medio de un diagrama de red en un software especializado. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos. Este procesos de mejora continuamente, haciendo uso de lecciones aprendidas que han sido recopiladas. |
| ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES: este componente permite identificar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades. | |
| A | La organización no tiene un proceso formal para la estimación de recursos para las actividades. Los gerentes de proyecto utilizan mecanismos propios para realizar la estimación de horas requeridas para los recursos. |
| B | La organización tiene un proceso básico que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías e información histórica para establecer la cantidad de recursos requeridos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. Este proceso es desarrollado en proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. El proceso incluye adicionalmente el monitoreo y análisis detallado de los recursos que están relacionados con otros proyectos de la organización. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos. |
| E | La organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. El proceso incluye adicionalmente el monitoreo y análisis detallado de los recursos que están relacionados con otros proyectos de la organización y la priorización en la obtención de los recursos. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos. Este proceso mejora continuamente haciendo uso de lecciones aprendidas que han sido recopiladas. |

| ESTIMACIÓN DE DURACIÓN PARA LAS ACTIVIDADES: este componente comprende los procesos necesarios para estimar la duración (en períodos de trabajo) de una actividad. | |
|---|--|
| A | La organización no tiene un proceso formal para la estimación de duración de las actividades. Los gerentes de proyecto utilizan mecanismos propios para realizar dicha estimación. |
| B | La organización tiene un proceso básico basado en herramientas o estándares disponibles en la industria para estimar la duración de las actividades. Este proceso es desarrollado en proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso estándar basado en herramientas o estándares disponibles en la industria para estimar la duración de las actividades, tiene en cuenta los factores externos que afectan la duración de las actividades. Adicionalmente se usa la información histórica para estimar la duración de las actividades. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso estándar basado en herramientas o estándares disponibles en la industria para estimar la duración de las actividades, tiene en cuenta los factores externos que afectan la duración de las actividades. Adicionalmente se usa la información histórica para estimar la duración de las actividades. El proceso se desarrolla en todos los proyectos e incluye el monitoreo de los estimados realizados. La gerencia utiliza esta información para soportar las de decisiones relacionadas con los proyectos. El proceso de estimación de duración está completamente integrado con la PMO. |
| E | La organización tiene un proceso estándar basado en herramientas o estándares disponibles en la industria para estimar la duración de las actividades, tiene en cuenta los factores externos que afectan la duración de las actividades. Adicionalmente se usa la información histórica para estimar la duración de las actividades. El proceso se desarrolla en todos los proyectos e incluye el monitoreo de los estimados realizados. La gerencia utiliza esta información para soportar las de decisiones relacionadas con los proyectos. El proceso de estimación de duración está completamente integrado con la PMO. Este proceso de estimación de la duración de las actividades se mejora continuamente haciendo uso de lecciones aprendidas que han sido recopiladas |
| DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto. | |
| A | La organización no tiene un proceso formal para el desarrollo de un cronograma. |
| B | La organización tiene un proceso básico para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto. |
| C | La organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto. |
| D | La organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto y la generación de reportes con métricas de eficiencia y efectividad. La línea base está completamente integrada con los sistemas de planeación estratégica y de gestión de riesgos de la organización. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos. |

| | |
|---|---|
| DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto. | |
| E | La organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto y la generación de reportes con métricas de eficiencia y efectividad. La línea base está completamente integrada con los sistemas de planeación estratégica y de gestión de riesgos de la organización. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos. Este proceso se mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |
| CONTROL DEL CRONOGRAMA: este componente permite desarrollar un sistema de control para garantizar el cumplimiento del cronograma. | |
| A | La organización no tiene un proceso formal para el control del cronograma. |
| B | La organización tiene un proceso básico que tiene en cuenta los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos. Se utiliza un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders. Este proceso es desarrollado por los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders y la técnica de Earned Value para realizar el análisis de progreso en el cronograma. Se generan informes de estado para los stakeholders. Este proceso es desarrollado por la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders, la técnica de Earned Value para realizar el análisis de progreso en el cronograma y la realización de pruebas al cronograma para evaluar la eficiencia y efectividad del proyecto. Este proceso debe ser desarrollado por todos los proyectos. |
| E | La organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders, la técnica de Earned Value para realizar el análisis de progreso en el cronograma y la realización de pruebas al cronograma para evaluar la eficiencia y efectividad del proyecto. Este proceso debe ser desarrollado por todos los proyectos. Este proceso de control de cronograma se mejorará continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |
| INTEGRACIÓN DEL CRONOGRAMA: este componente describe como se realiza la integración de los cronogramas en la organización. | |
| A | La organización no tiene un proceso formal para la integración de cronogramas. |
| B | La organización tiene un proceso básico para la integración manual de los cronogramas a nivel de tareas de resumen. Este proceso se desarrolla en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles de la organización e identifica, monitorea y administra las dependencias externas. Este proceso se desarrolla en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles de la organización, identifica, monitorea y administra las dependencias externas e incluye adicionalmente la realización de auditorías independientes para identificar áreas susceptibles de mejora. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos de la organización. |
| E | La organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles a la organización, identifica, monitorea y administra las dependencias externas e incluye adicionalmente la realización de auditorías independientes para identificar áreas susceptibles de mejora. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos de la organización. Este proceso es evaluado y mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |

| GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS | |
|--|--|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión de los stakeholders, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía. | |
| IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS: este componente incluye los procesos que permiten identificar adecuadamente a las personas que repercuten o pueden verse afectadas por el desarrollo del proyecto o su resultado. | |
| A | La organización no cuenta con un proceso formal para la identificación de stakeholders. |
| B | Los stakeholders son identificados y analizados de manera básica en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso básico para la identificación de los todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia. Este proceso es utilizado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso estándar para la identificación de los todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia y un método para la actualización y mejoramiento del proceso de identificación de stakeholders. Este proceso debe ser utilizado en todos los proyectos. |
| E | La organización tiene un proceso estándar para la identificación de los todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia y un método para la actualización y mejoramiento del proceso de identificación de stakeholders. Este proceso debe ser utilizado en todos los proyectos. El proceso de identificación de stakeholders se mejora de manera continúa teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |
| PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS: este componente incluye los procesos que permiten el desarrollo de las estrategias para gestionar a los interesados durante el desarrollo del proyecto. | |
| A | La organización no cuenta con un plan de gestión de stakeholders. |
| B | La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders básico en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders estándar en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, incluye el uso de herramientas analíticas y considera el juicio de expertos para determinar el nivel requerido de participación de los stakeholders, en las diferentes etapas del proyecto. Este plan es desarrollado por la mayoría de proyectos. |
| D | La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders estándar en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, incluye el uso de herramientas analíticas, considera el juicio de expertos para determinar el nivel requerido de participación de los stakeholders y define el uso de métodos para la actualización y mejoramiento del plan de gestión de stakeholders. Este proceso debe desarrollarse para todos los proyectos. |
| E | La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders estándar en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, incluye el uso de herramientas analíticas, considera el juicio de expertos para determinar el nivel requerido de participación de los stakeholders y define el uso de métodos para la actualización y mejoramiento del plan de gestión de stakeholders. Este proceso debe desarrollarse para todos los proyectos. El desarrollo del plan de gestión de stakeholders se mejora continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |

| GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: este componente desarrolla los procesos de comunicación con las personas interesadas, para garantizar que sus necesidades y preocupaciones son recibidas y gestionadas de una manera adecuada. | |
|--|---|
| A | La organización no tiene proceso para definir la gestión de participación de los stakeholders. |
| B | La organización tiene un proceso básico para definir la comunicación y el trabajo con los stakeholders, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto. |
| C | La organización tiene un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, tiene en cuenta el nivel de participación actual y el deseado. El gerente de proyecto involucra a los stakeholders en las etapas adecuadas para obtener y validar sus compromisos en búsqueda del éxito del proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, tiene en cuenta el nivel de participación actual y el deseado. El gerente de proyecto involucra a los stakeholders en las etapas adecuadas para obtener y validar sus compromisos en búsqueda del éxito del proyecto. Adicionalmente cuenta con sistemas de consolidación de información que permiten responder a las solicitudes de información de los stakeholders. Los mecanismos de socialización incluyen entre otras reuniones y presentaciones multimedia. Este proceso debe ser desarrollado todos los proyectos. |
| E | La organización tiene un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, tiene en cuenta el nivel de participación actual y el deseado. El gerente de proyecto involucra a los stakeholders en las etapas adecuadas para obtener y validar sus compromisos en búsqueda del éxito del proyecto. Adicionalmente cuenta con sistemas de consolidación de información que permiten responder a las solicitudes de información de los stakeholders. Los mecanismos de socialización incluyen entre otras reuniones y presentaciones multimedia. Este proceso debe ser desarrollado todos los proyectos. El desarrollo del proceso de gestión de participación de stakeholders se mejora continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |
| CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: este componente desarrolla los procesos para monitorear y controlar la relación entre el equipo del proyecto y los interesados en el proyecto. | |
| A | La organización no tiene definido un proceso para controlar la participación de los stakeholders. |
| B | La organización tiene definido un proceso básico para monitorear la participación de los stakeholders del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos grandes. Cada gerente ajusta las estrategias de acuerdo a las características del proyecto. |
| C | La organización tiene definido un proceso estándar para monitorear y controlar la participación de los stakeholders en las actividades. Este proceso incluye la realización de sesiones de revisión para analizar la participación de los stakeholders y se aplica en la mayoría de proyectos. |
| D | La organización tiene definido un proceso estándar para monitorear y controlar la participación de los stakeholders en las actividades. Este proceso incluye la realización de sesiones de revisión para analizar y generar medidas de desempeño que muestren la participación de los stakeholders. Este proceso debe aplicarse en todos los proyectos. |
| E | La organización tiene definido un proceso estándar para monitorear y controlar la participación de los stakeholders en las actividades. Este proceso incluye la realización de sesiones de revisión para analizar para analizar y generar medidas de desempeño que muestren la participación de los stakeholders. Este proceso debe aplicarse en todos los proyectos. Este proceso mejora continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. Adicionalmente incluye el uso de métricas de desempeño para definir la eficiencia y efectividad de los planes de gestión de stakeholders. |

| GESTIÓN DE COSTOS | |
|--|--|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión de costos, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía. | |
| PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE COSTOS: este componente abarca los procesos mediante los cuales se establecen las políticas y procedimientos para la administración del presupuesto del proyecto. | |
| A | No se realiza planeación de la gestión de costos en la organización. |
| B | Se realiza una planeación básica de gestión de costos solo en proyectos de alto impacto, en esta se establecen las reglas para definir y gestionar los presupuestos. |
| C | La planeación de la gestión de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones y el plan de gestión de recursos humanos. |
| D | La planeación de la gestión de costos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones, el plan de gestión de recursos humanos, el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos |
| E | La planeación de la gestión de costos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones, el plan de gestión de recursos humanos, el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. Adicionalmente cuenta con métricas que permiten identificar las variaciones entre el presupuesto planeado y el ejecutado. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |
| ESTIMACIÓN DE COSTOS: proceso de análisis basado en información histórica, estándares de la industria, cotizaciones, juicio de expertos y otros que permiten establecer el costo de desarrollar las actividades del proyecto. | |
| A | No se realiza estimación de costos en los proyectos de la organización. |
| B | Se realiza una estimación básica de costos solo en proyectos de alto impacto, se tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos. |
| C | La estimación de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, se tiene en cuenta en la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales. |
| D | La estimación de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales, adicionalmente tiene en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos. |
| E | La estimación de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen, y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales, adicionalmente tiene en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |

| DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO: este componente permite fijar el costo del proyecto luego del proceso de estimación. | |
|--|--|
| A | No se genera línea base de costos en los proyectos de la organización. |
| B | Se genera una línea base de costo básica basada en actividades resumen del cronograma, solo en proyectos de alto impacto. |
| C | La línea base de costos se genera con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma. |
| D | La línea base de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma mediante un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase. |
| E | La línea base de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma mediante un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase, se integra con los sistemas de finanzas y contabilidad, la planeación estratégica y los sistemas de gestión de riesgos de la organización y se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |
| CONTROL DE COSTOS: este componente define la gestión que se debe realizar para garantizar que el proyecto es ejecutado dentro del presupuesto aprobado. | |
| A | No se realiza el control de costos en los proyectos de la organización. |
| B | Se realiza un control de costos básico solo en proyectos de alto impacto, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. |
| C | El control de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables. |
| D | El control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables. Se encuentra integrado con otros sistemas de control, programas de monitoreo y de gestión de riesgos en la organización. Permite identificar y formular acciones correctivas. |
| E | El control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables. Se encuentra integrado con otros sistemas de control, programas de monitoreo y de gestión de riesgos en la organización. Permite identificar y formular acciones correctivas. El proceso mejora continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas. Las técnicas de valor ganado son usadas para la actualización de los costos de proyecto. |

GESTIÓN DEL RIESGO

De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión del riesgo, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía.

PLANEACION DE GESTIÓN DE RIESGOS. Este componente define como llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos, y establece roles y responsabilidades.

| | |
|----------|---|
| A | No se realiza planeación de gestión de riesgos en la organización. |
| B | Se realiza una planeación básica de gestión de riesgos solo en proyectos de alto impacto, en esta se establecen las normas para su definición y manejo. |
| C | La planeación de gestión de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, cuenta con normas para la definición y manejo de riesgos e incluye formatos para su identificación y evaluación. |
| D | La planeación de gestión de riesgos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, se cuenta con formatos para identificar y evaluar los riesgos, tiene en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos para su desarrollo. |
| E | La planeación de gestión de riesgos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, cuenta con formatos para identificar y evaluar los riesgos, tiene en cuenta el juicio de expertos y archivos de otros proyectos para su desarrollo, se adapta al tamaño y tipo de proyecto y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. Este componente determina cuales riesgos pueden generar impactos en el proyecto y documenta las características de cada uno. Se genera un listado de riesgos potenciales y sus factores desencadenantes.

| | |
|----------|--|
| A | No se realiza identificación de riesgos en los proyectos, normalmente se atienden cuando se han materializado. |
| B | Se realiza una identificación básica de riesgos solo en proyectos de alto impacto con base en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos y las lecciones aprendidas de la industria. |
| C | La identificación de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos con base en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, e incluye herramientas como listas de chequeo y formularios. |
| D | La identificación de riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se basa en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, incluye herramientas como listas de chequeo y formularios y está integrada con los procesos de gestión de costo y tiempo y con la PMO. |
| E | La identificación de riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se basa en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, incluye herramientas como listas de chequeo y formularios, está integrada con los procesos de gestión de costo y tiempo y con la PMO y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |

| ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. Este componente determina la priorización de riesgos con base en los análisis de probabilidad, importancia y las acciones requeridas para su mitigación. | |
|--|--|
| A | No se realiza el análisis cualitativo de los riesgos identificados. |
| B | Se realiza un análisis cualitativo básico de riesgos solo en proyectos de alto impacto, incluye una metodología para su evaluación y clasificación (bajo, medio o alto) |
| C | El análisis cualitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos y utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos. |
| D | El análisis cualitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos, utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos e incluye información acerca de los impactos potenciales en la gestión del tiempo, del costo, los sistemas financieros y contables y los procesos de planificación estratégica de la organización. |
| E | El análisis cualitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos, utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos, incluye información acerca de los impactos potenciales en la gestión del tiempo, del costo, los sistemas financieros y contables, en los procesos de planificación estratégica de la organización y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |
| ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS: este componente determina la priorización de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia. | |
| A | No se realiza el análisis cuantitativo de los riesgos identificados. |
| B | Se realiza un análisis cuantitativo básico de riesgos solo en proyectos de alto impacto, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo. |
| C | El análisis cuantitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión y cálculos de promedio ponderado. |
| D | El análisis cuantitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión, cálculos de promedio ponderado, está completamente integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, finanzas, contabilidad, planeación estratégica, con la PMO y toma en cuenta los riesgos de otros proyectos y otras áreas de la organización. |
| E | El análisis cuantitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión, cálculos de promedio ponderado, está completamente integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, finanzas, contabilidad, planeación estratégica, con la PMO, toma en cuenta los riesgos de otros proyectos y áreas de la organización y considera el uso de la reserva de contingencia en la definición de la eficiencia y efectividad del proyecto. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |

| PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS: componente que define las acciones a seguir para evitar y responder los riesgos y establecer los planes de contingencia. | |
|--|---|
| A | No existe un plan de respuesta a los riesgos, estos son abordados cuando se materializan. |
| B | Se realiza un plan básico de respuesta a riesgos solo en proyectos de alto impacto, describe las estrategias de respuesta que son definidas por el equipo del proyecto de manera particular. |
| C | El plan de respuesta a riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos e incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos |
| D | El plan de respuesta a riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados, está integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, los procesos de planeación estratégica y con la PMO. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos. |
| E | El plan de respuesta a riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados, está integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, los procesos de planeación estratégica y con la PMO; toma en cuenta el uso de la reserva de contingencia en la definición de la eficiencia y efectividad del proyecto y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |
| CONTROL DE RIESGOS: este componente corresponde al control de riesgo a través de las acciones definidas en el plan de gestión de los riesgos. | |
| A | No se realiza control de los riesgos en los proyectos de la organización, estos son abordados cuando se materializan de acuerdo a las características del proyecto. |
| B | Se realiza un control de riesgos básico solo en proyectos de alto impacto, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. |
| C | El control de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas. |
| D | El control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas. Está integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, procesos de planeación estratégica y con la PMO. |
| E | El control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas. Está integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, procesos de planeación estratégica y con la PMO. Adicionalmente está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |

| DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS | |
|--------------------------|---|
| A | No se documentan los riesgos típicos encontrados en los proyectos. |
| B | Se genera una documentación básica de riesgos solo en proyectos de alto impacto, contiene información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares. |
| C | La documentación de riesgos se genera con base a un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. |
| D | La documentación de los riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. Está integrada con otros sistemas de documentación de la organización y permite la generación de reportes. |
| E | La documentación de los riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. Está integrada con otros sistemas de documentación de la organización, permite la generación de reportes y está en proceso de mejora continua con base en las lecciones aprendidas recopiladas. |

| GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES | |
|---|--|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión de compras y proveedores, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía. | |
| PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: Se determina si se deben comprar o producir bienes o servicios, su identificación, cantidades y el momento más oportuno para obtenerlos. En caso de adquirirse de manera externa, se debe detallar: las especificaciones técnicas, consideraciones del cronograma y del presupuesto. | |
| A | No se realiza planeación de gestión de compras en la organización. |
| B | Se realiza una planeación básica de gestión de adquisiciones solo en proyectos de alto impacto que detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad y plazos de entrega. |
| C | La planeación de gestión de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras. |
| D | La planeación de gestión de adquisiciones es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras, adicionalmente involucra en la toma de decisiones a la alta gerencia y tiene en cuenta la información suministrada por los stakeholders. |
| E | La planeación de gestión de adquisiciones es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras, involucra en la toma de decisiones a la alta gerencia, tiene en cuenta la información suministrada por los stakeholders y promueve la modalidad de compras “justo a tiempo” para facilitar el plan de compras y reducir los costos de tener inventario. |

| REQUISICIÓN Y SOLICITUD DE COMPRAS: Este proceso describe actividades relacionadas a la solicitud de información de la industria, recepción de ofertas, propuestas, evaluación de la información recibida, negociación y cierre de contratos. | |
|--|--|
| A | No se realizan requisiciones y solicitudes de compra específicas para proyectos. |
| B | Se realizan requisiciones y solicitudes de compra básicas solo en proyectos de alto impacto, éstas incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, la selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas. |
| C | Las requisiciones y solicitudes de compra se realizan con base en un proceso estándar de la organización. Incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal. |
| D | La elaboración de requisiciones de compra es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Este incluye la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal. El área de compras tiene la capacidad de atender todas las requisiciones y solicitudes generadas y de apalancar varias solicitudes a un proveedor determinado para tomar ventaja de las economías de escala. |
| E | La elaboración de requisiciones de compra es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Este incluye la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal. El área de compras tiene la capacidad de atender todas las requisiciones y solicitudes generadas y de apalancar varias solicitudes a un proveedor determinado para tomar ventaja de las economías de escala; Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas y evalúa a los proveedores al final de cada proyecto |
| CONTROL DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES: Abarca los procesos de gestión de contratos y proveedores durante el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre. | |
| A | No se realiza control de compras ni gestión de proveedores en la organización. |
| B | Se realiza control de compras y gestión de proveedores a un nivel básico y solo en proyectos de alto impacto, estableciendo formatos y fechas de reporte de los proveedores. |
| C | El control de compras y la gestión de proveedores se realizan con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de establecer formatos y fechas de reporte, define las políticas y estándares que deben cumplir los contratistas y proveedores. |
| D | El control de compras y la gestión de proveedores son obligatorias para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, Además de establecer formatos y fechas de reporte y definir las políticas, estándares herramientas y técnicas que deben cumplir los contratistas y proveedores, involucra a los vendedores en las actividades de planeación. |
| E | El control de compras y la gestión de proveedores son obligatorias para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, Además de establecer formatos y fechas de reporte, definir las políticas, estándares herramientas y técnicas que deben cumplir los contratistas y proveedores, involucra a los vendedores en las actividades de planeación. Adicionalmente la organización considera alianzas estratégicas con proveedores preferidos y toma en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas para garantizar la mejora continua. |

| CIERRE DE ADQUISICIONES: Abarca actividades de aceptación, pago por servicios y cierre. Las lecciones aprendidas relacionadas con vendedores, contratos y compra de materiales o servicios deben ser recopiladas para promover el mejoramiento continuo del proceso. | |
|---|---|
| A | No se realiza un cierre formal de adquisiciones en la organización. |
| B | Se realiza un cierre básico de adquisiciones solo en los proyectos de alto impacto, el cual incluye la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contrato. |
| C | El cierre de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contratos, incluye la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores. |
| D | El cierre de adquisiciones es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Además de la aceptación de los servicios prestados, la liquidación de contratos, la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores, incluye la realización de auditorías de manera pro activa. |
| E | El cierre de adquisiciones es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Además de la aceptación de los servicios prestados, la liquidación de contratos, la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores, incluye la realización de auditorías de manera pro activa. De igual manera, este proceso es mejorado continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |

| GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS | |
|--|---|
| De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía. | |
| PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Hace referencia a la identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y definición de jerarquías en proyectos. | |
| A | No se realiza planeación de la gestión de recursos humanos en la organización. |
| B | Se realiza una planeación básica de gestión de recursos humanos solo en proyectos de alto impacto, incluye la definición habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades y un organigrama. |
| C | La planeación de la gestión de recursos humanos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales. |
| D | La planeación de la gestión de recursos humanos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales, adicionalmente gestiona y prioriza los recursos. Los stakeholders están involucrados en la planeación. |
| E | La planeación de la gestión de recursos humanos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales, adicionalmente gestiona y prioriza los recursos. Los stakeholders están involucrados en la planeación. Adicionalmente cuenta con métricas que permiten evaluar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |

| ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Este componente incluye la identificación, solicitud y adquisición de los recursos necesarios para un proyecto. | |
|--|---|
| A | No existe un proceso definido para la adquisición de los miembros del equipo del proyecto. |
| B | Se ejecuta un proceso básico de adquisición del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto teniendo en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. |
| C | La adquisición del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización con la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico. |
| D | El proceso de adquisición del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos de la organización, cuenta la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico. La PMO cuenta con un proceso priorización de los recursos eficaz. Se generan informes de variación de los recursos para todos los proyectos. |
| E | El proceso de adquisición del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos de la organización, cuenta la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico. La PMO cuenta con un proceso priorización de los recursos eficaz. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |
| DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Es el acto de crear sinergia entre los miembros del equipo del proyecto para mejorar la productividad, la eficiencia y el éxito general del proyecto. | |
| A | No existe un proceso definido para identificar las necesidades de desarrollo del equipo. |
| B | Existe un proceso de desarrollo básico del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. |
| C | El desarrollo del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las evaluaciones individuales de los miembros del equipo pueden ser realizadas por pares. |
| D | El desarrollo del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos en la organización, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las necesidades de desarrollo del equipo se gestionan a través de la PMO. |
| E | El desarrollo del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos en la organización, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las necesidades de desarrollo del equipo se gestionan a través de la PMO y el proceso de identificar las necesidades se mejora continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas. |