

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

## Integrantes

Ing. Ingrid Alexandra Rodriguez Pardo  
Ing. Luis Carlos Barrantes Crespo  
Ing. Luis Fernando Jiménez Viteri

## Director

Ing. Ricardo Benavides Bolaños

# Agenda



Presentación del equipo de trabajo

1 Propósito y justificación del trabajo de grado

2 Objetivos

3 Etapas del desarrollo del trabajo de grado

4 Contexto organizacional

5 Concepto de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos

6 Modelos de madurez

7 Criterios de comparación de los modelos pre-seleccionados

8 Evaluación criterios de comparación

9 Descripción del modelo seleccionado

10 Aplicación del modelo

11 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones

12 Recomendaciones globales

13 Gerencia del trabajo de grado

14 Lecciones Aprendidas

# 1. Propósito y justificación del trabajo de grado



# Propósito del trabajo de grado

El propósito del trabajo de grado es contribuir a identificar oportunidades de mejora en la administración de proyectos realizada por la PMO de la empresa Suppla, para incrementar su competitividad en el mercado de los operadores logísticos.



# Justificación del trabajo de grado

## Para Suppla

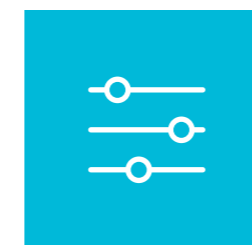
### Necesidad por satisfacer

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



## Para el equipo del trabajo de grado

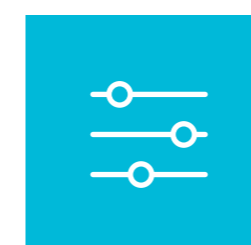
### Exigencia por cumplir

Desarrollar un trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de proyectos, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.



### Oportunidad por aprovechar

Usar los recursos e información que pone a disposición la Vicepresidencia de Planeación para el desarrollo del trabajo de grado, permitiendo aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización.





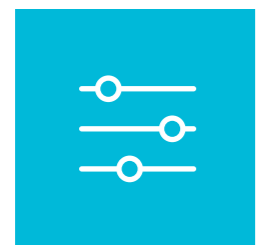
## 2. Objetivos



# Objetivos



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



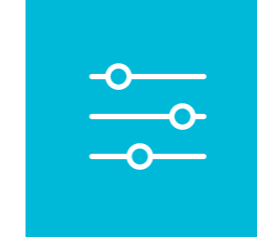
Identificar los modelos de madurez que pueden aplicarse en la organización Suppla.



Seleccionar un modelo aplicable a la organización Suppla para realizar el diagnóstico de madurez.



Revisar el marco teórico de los modelos de madurez en la gerencia de proyectos.



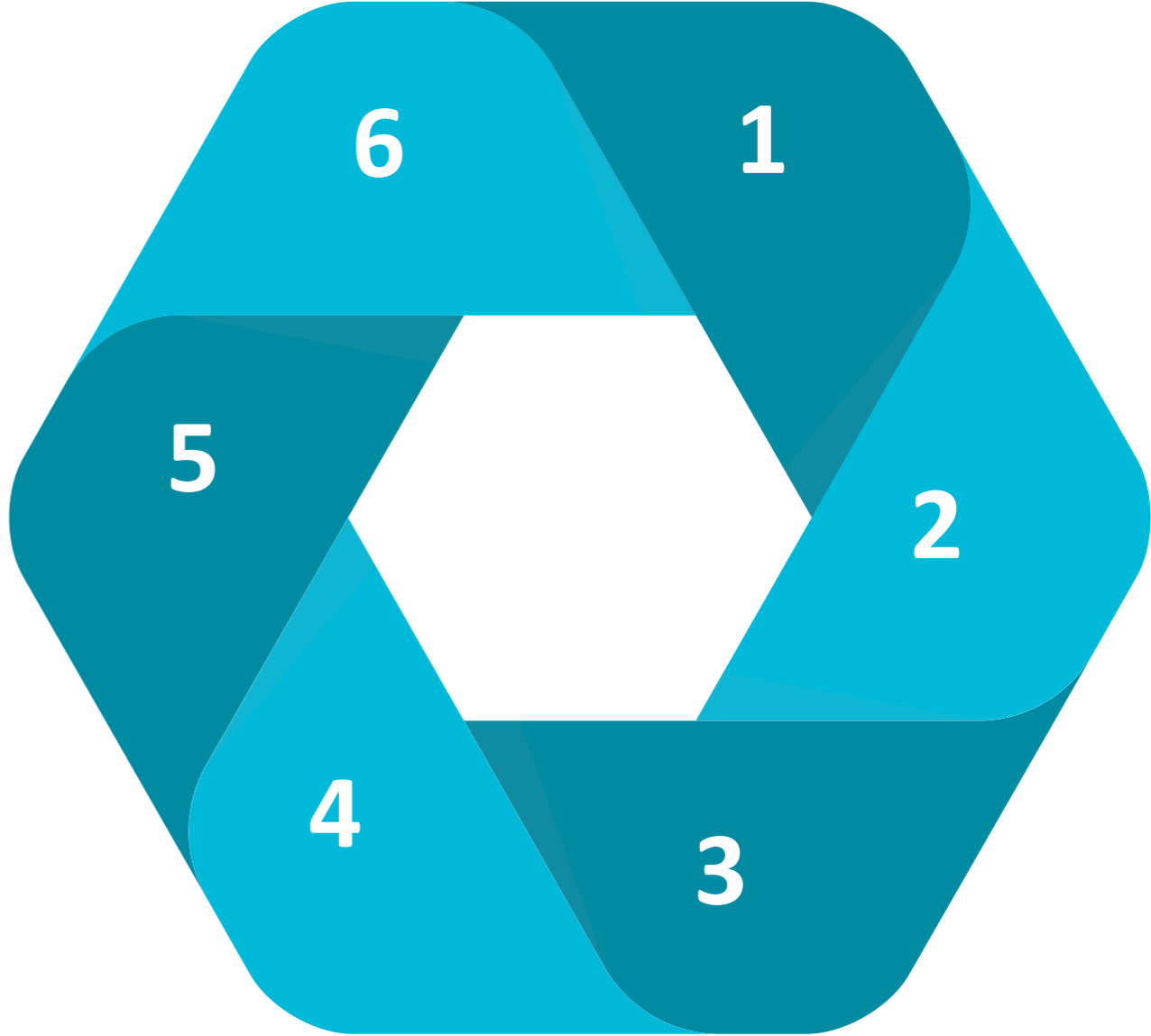
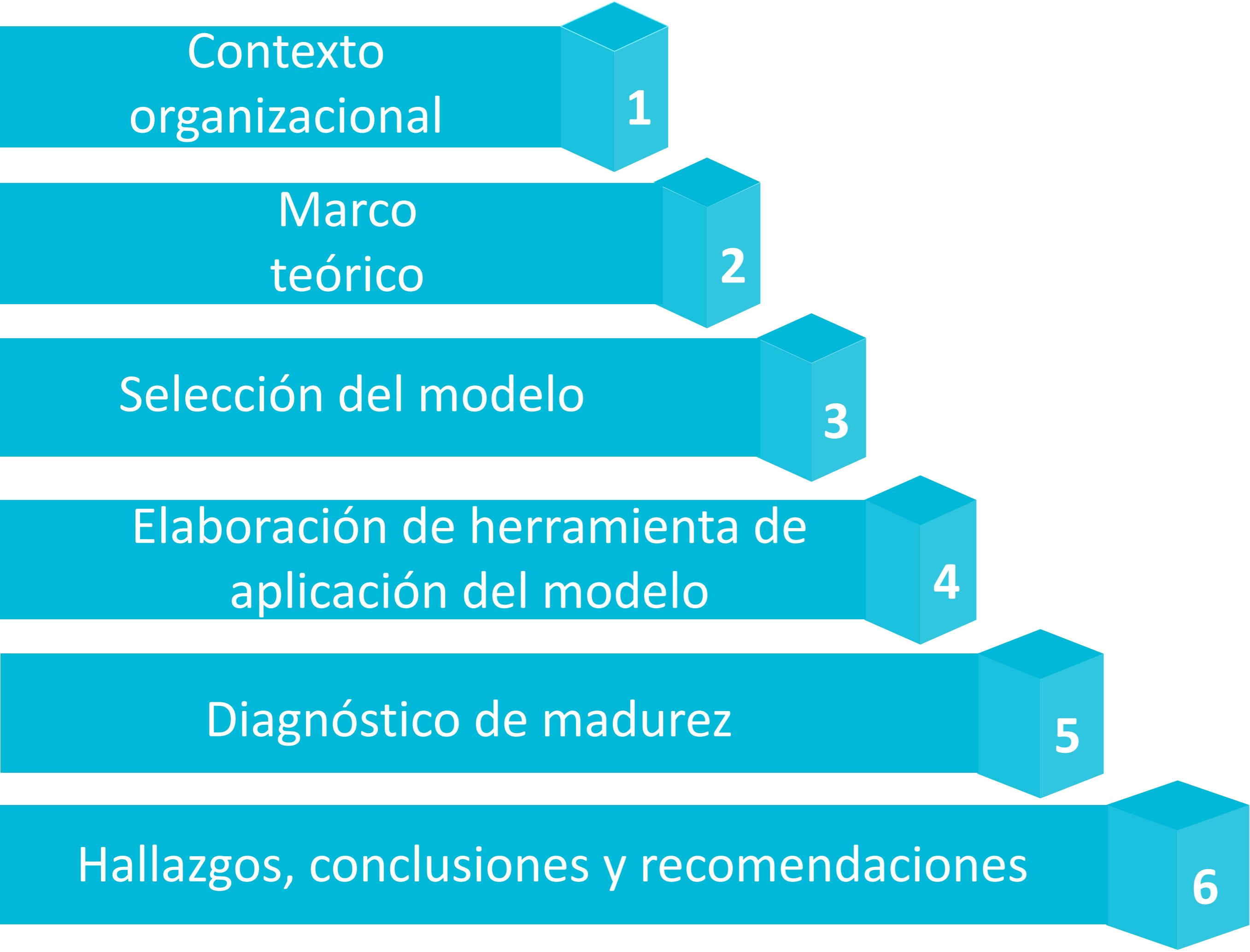
Identificar hallazgos y generar conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados del diagnóstico.

### 3. Etapas de desarrollo del trabajo de grado





# Etapas de desarrollo del trabajo de grado



3. Etapas de desarrollo del trabajo de grado

# 4. Contexto organizacional



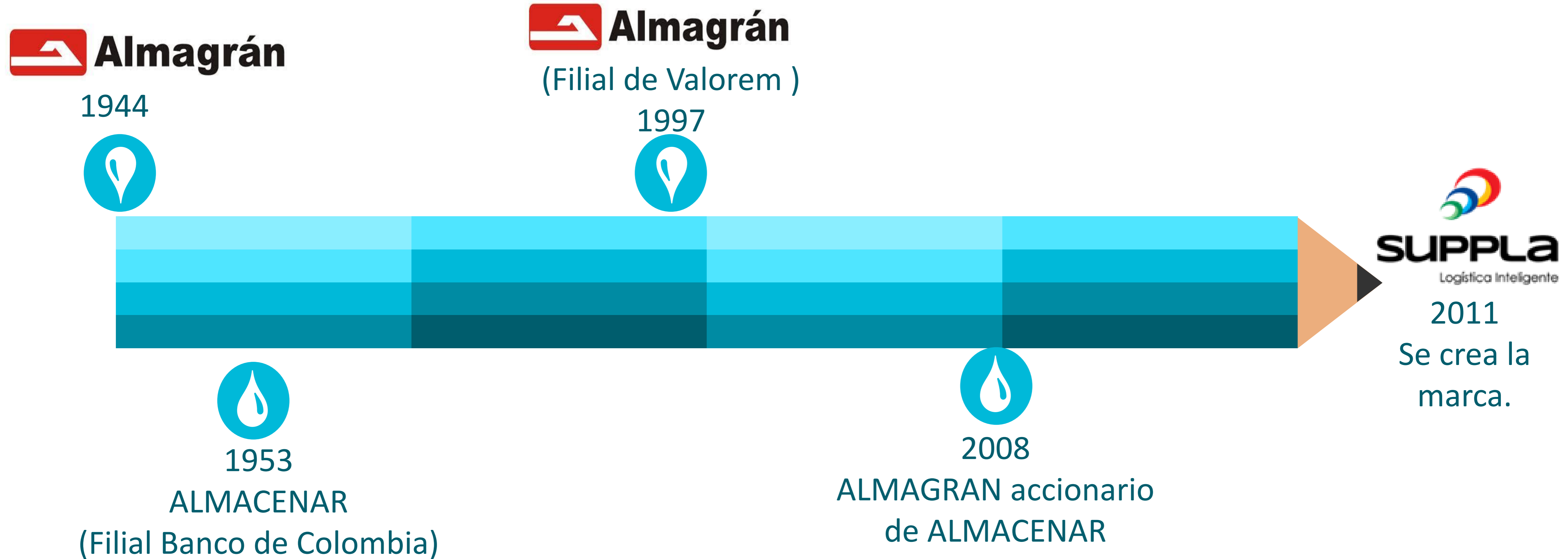
# ¿Qué hace Suppla?



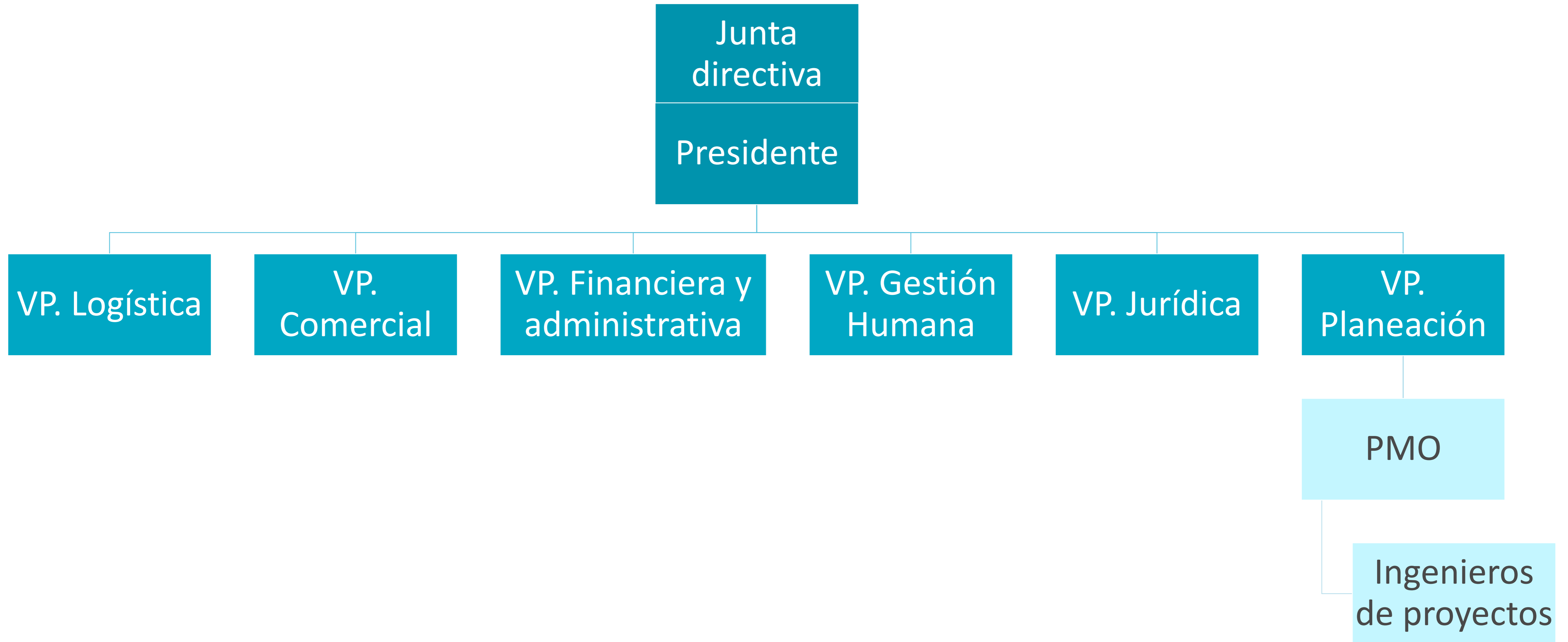
SERVICIOS

SECTORES ECONÓMICOS

# Historia de la organización Suppla



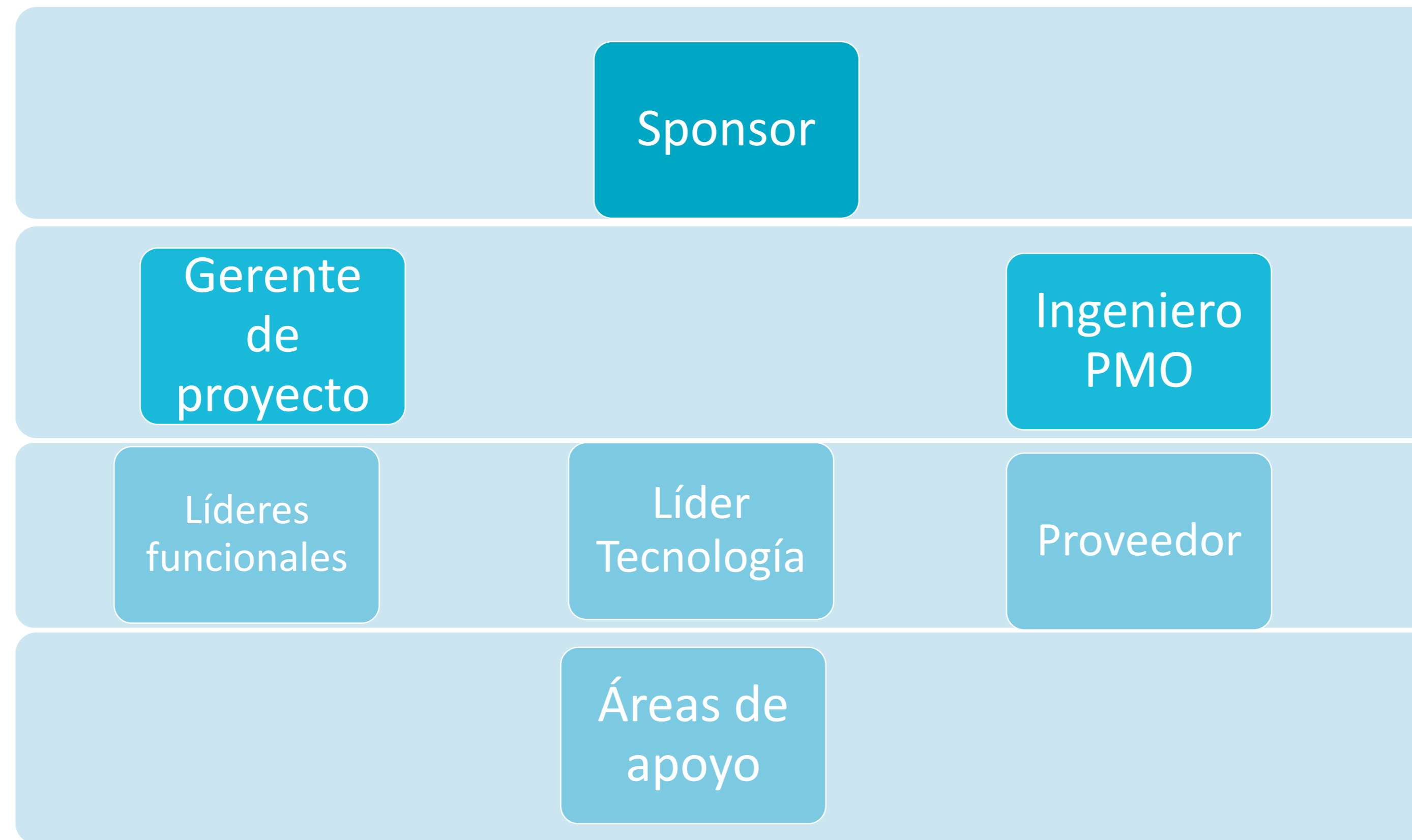
# Organigrama Suppla



# Antecedentes de la organización en la gerencia de proyectos



# Organigrama en la Gestión de proyectos de Suppla



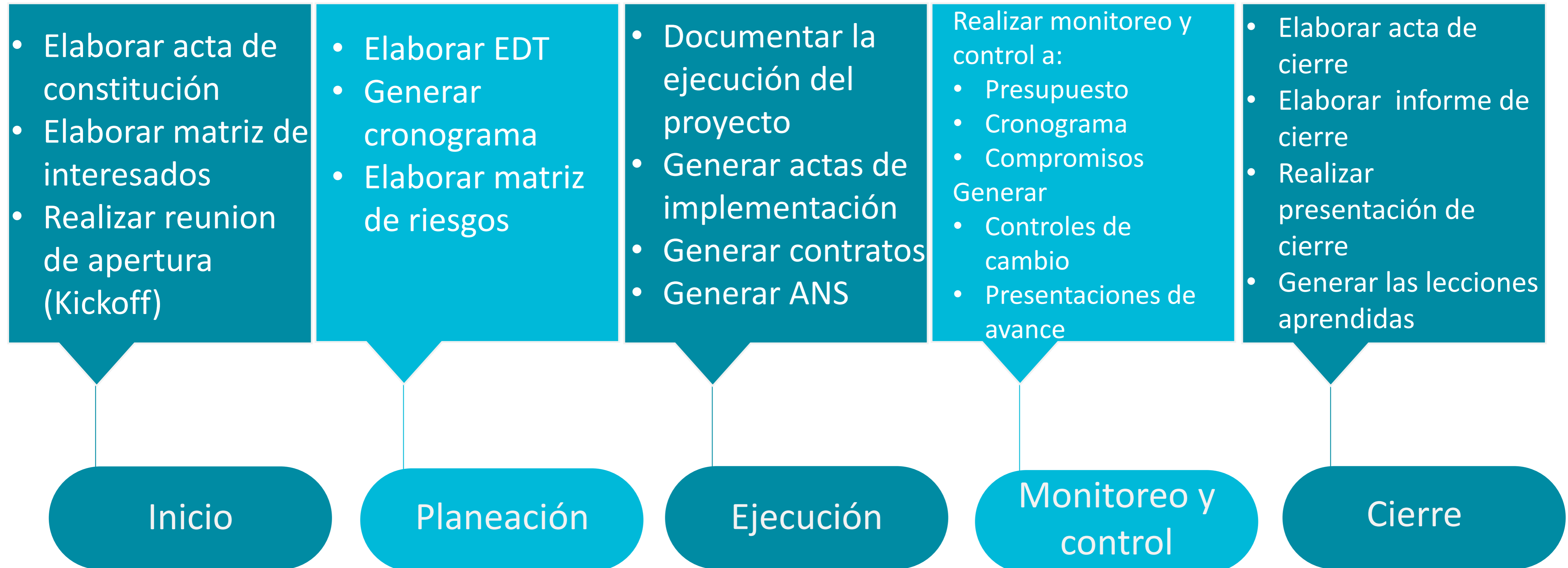
# Ciclo de vida de los proyectos en Suppla



Monitoreo y control



# Procesos de gerencia en los proyectos en Suppla



5. Concepto de  
Madurez  
Organizacional en  
Gerencia de Proyectos



# Concepto de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos

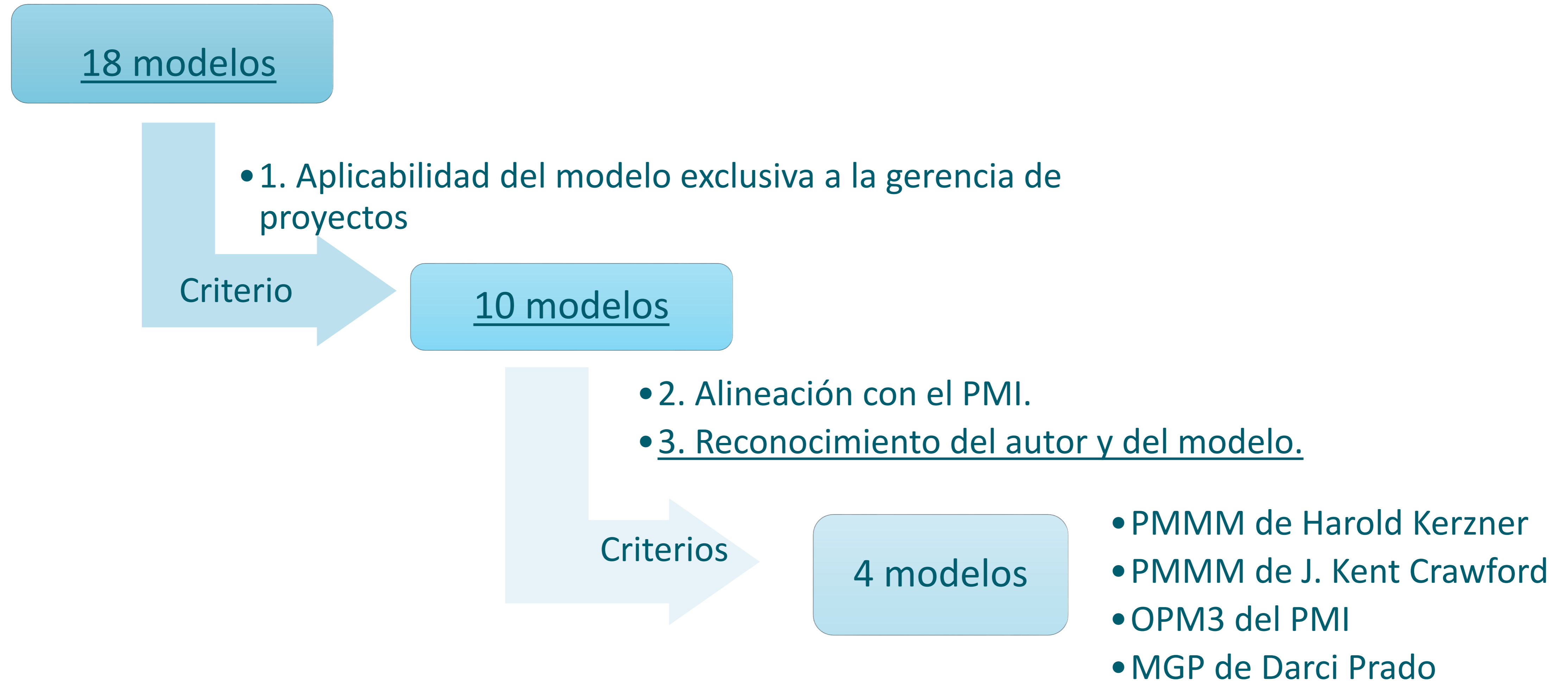
“Se refiere a la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad, para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estados superiores de madurez” (Solarte-Pazos, 2014)



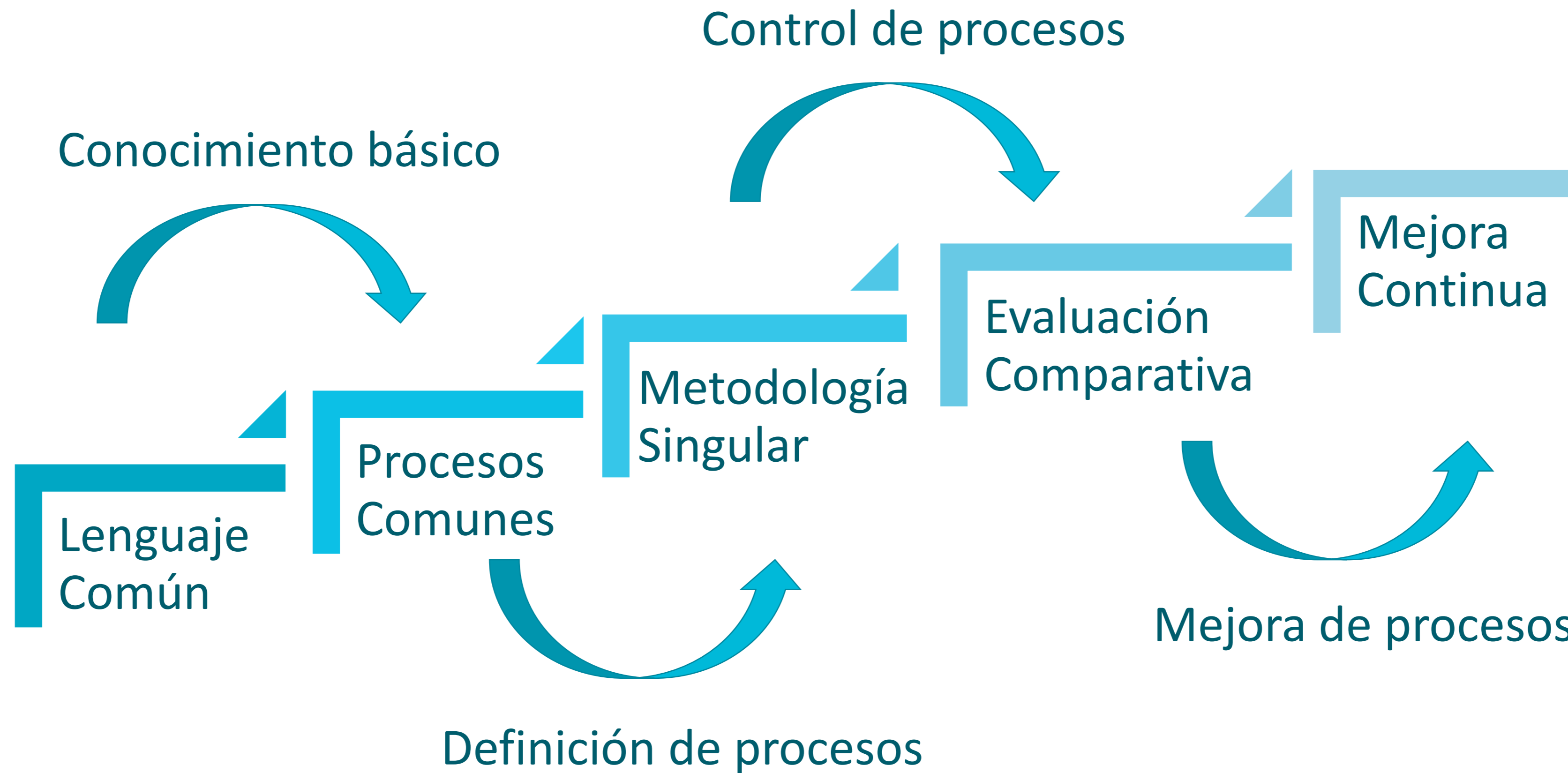
## 6. Modelos de madurez



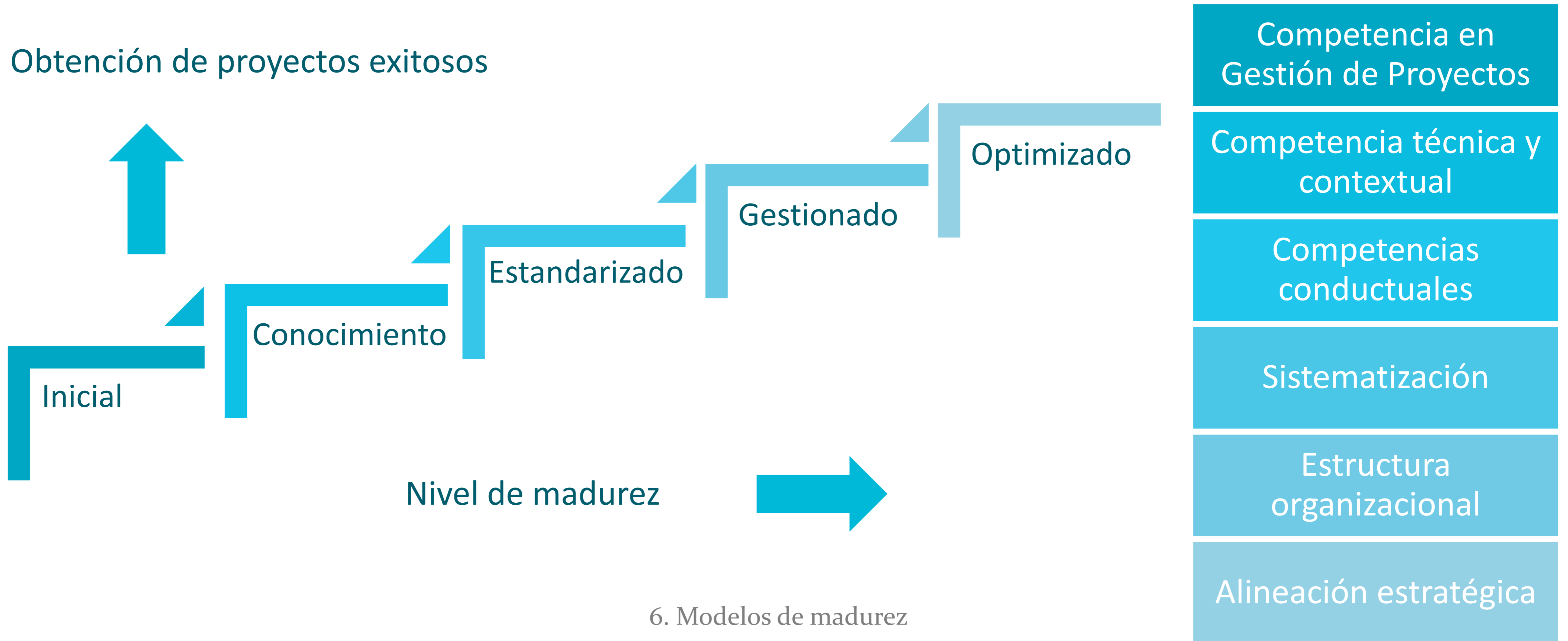
# Modelos de madurez



# Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner



# Madurez en Gerencia de Proyectos de Darci Santos Do Prado (Maturidade Em Gerenciamento De Projetos)



# Organizational Project Management Maturity Model OPM3.





# Project Management Maturity de J. Kent Crawford



## 7. Criterios de comparación de los modelos pre-seleccionados



# Comparación de criterios de los modelos pre-seleccionados

ASPECTO	PMMM Crawford	PMMM Kerzner	OPM3 PMI	MGP Darci
Idioma de publicación	Inglés	Inglés	Inglés	Portugués
Última versión del documento	Versión 3, 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.
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

# Comparación de criterios de los modelos pre-seleccionados

ASPECTO	PMMM Crawford	PMMM Kerzner	OPM3 PMI	MGP Darci
Última versión del documento	Versión 3, 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

## 8. Evaluación criterios de comparación



# Mecanismo de puntuación de los criterios

CRITERIOS DE SELECCIÓN	MECANISMO DE PUNTUACIÓN
Idioma de publicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Español 5</li> <li>• ingles 3</li> <li>• otro idioma 1</li> </ul>
Año de publicación de la última versión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\geq 2013</math>: 5</li> <li>• <math>\geq 2010</math> y <math>&lt; 2013</math>: 3</li> <li>• <math>&lt; 2010</math>: 1</li> </ul>
Preguntas estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si: 5</li> <li>• Parcialmente: 3</li> <li>• No: 1</li> </ul>
Herramienta de aplicación de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluación proporcionada por el modelo:5</li> <li>• autoevaluación:3</li> </ul>
Personal experto requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• no se requiere: 5</li> <li>• conocimiento medio: 3</li> <li>• experto certificado:1</li> </ul>

CRITERIOS DE SELECCIÓN	MECANISMO DE PUNTUACIÓN
Herramientas requeridas de análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NO:5</li> <li>• SI:1</li> </ul>
Áreas del conocimiento evaluadas por el modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• todas las áreas: 5</li> <li>• algunas:3</li> <li>• ninguna:1</li> </ul>
Nivel de detalle de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel de componentes: 5</li> <li>• A nivel de areas:3</li> <li>• A nivel de organizacion:1</li> </ul>
Aplicación en el sector logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI: 5</li> <li>• NO:1</li> </ul>



# Evaluación de criterios

Criterios de selección	Relevancia	Peso	PMMM Crawford	PMMM Kerzner	OPM3 PMI	MGP Darci
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
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
Aplicación en el sector logístico	Baja	10%	5	5	5	5

8. Evaluación criterios de comparación

# Evaluación de criterios

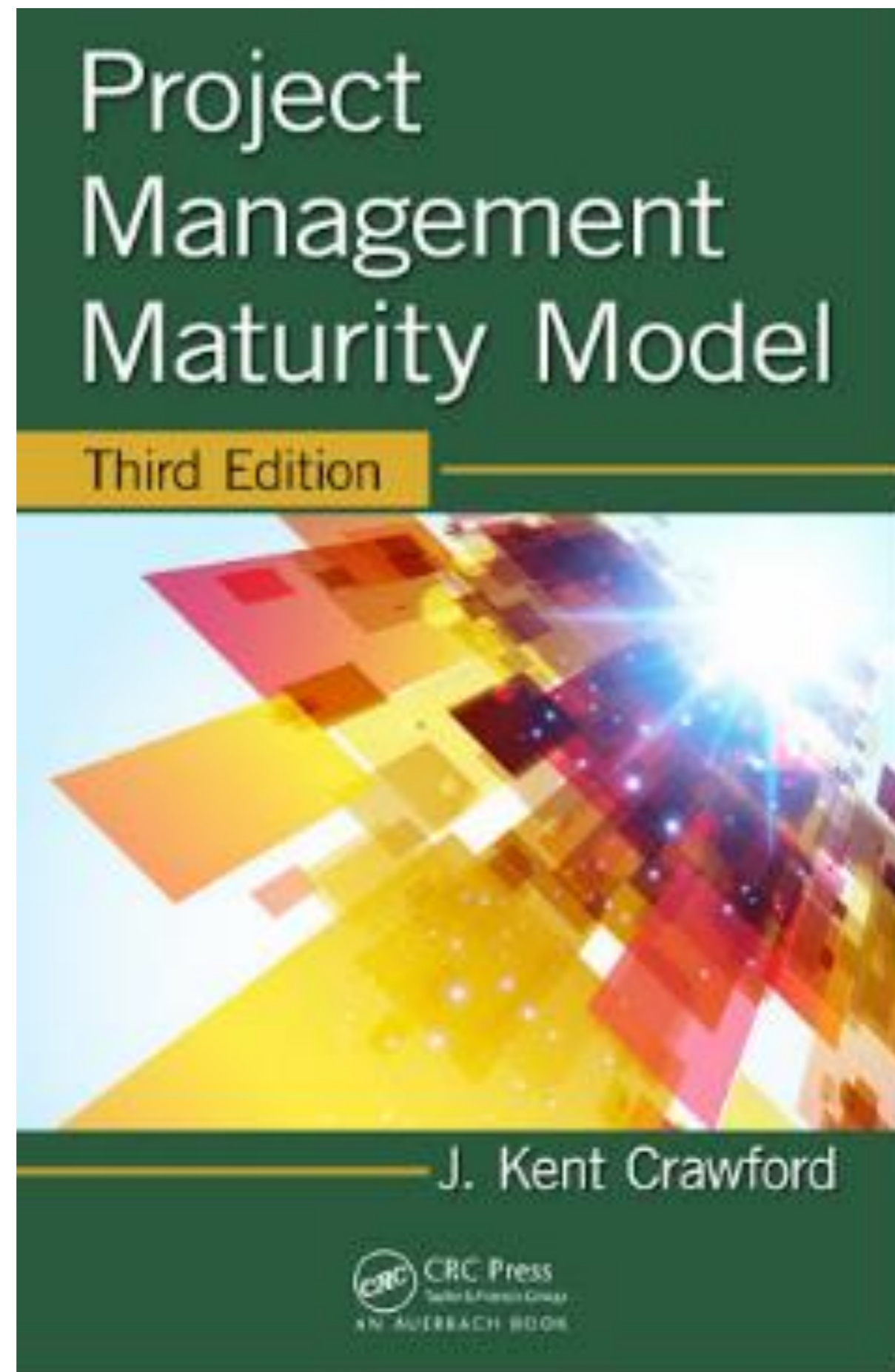
Criterios de selección	Relevancia	Peso	PMMM Crawford	PMMM Kerzner	OPM3 PMI	MGP Darci
Año de publicación de la última versión	Alta	60%	5	1	5	1



# Evaluación de criterios

Criterios de selección	Relevancia	Peso	PMMM Crawford	PMMM Kerzner	OPM3 PMI	MGP Darci
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	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	3,3	2,7	3,9	3,3
Aplicación en el sector logístico	Baja	10%	5	5	5	5
		Subtotal	0,5	0,5	0,5	0,5
Puntaje			16,4	14,6	13,4	14

# Modelo seleccionado



Project Management  
Maturity Model  
(PMMM) – J. Kent  
Crawford  
Puntaje: 16,4

## 9. Descripción del modelo seleccionado



# PMMM: Niveles y áreas de evaluación (1)

Áreas \ Niveles	Procesos iniciales	Procesos estructurados y estándares	Estándares organizacionales y procesos institucionalizados	Procesos gerenciados	Optimización de procesos
Integración	Project charter, plan de gerencia, ejecución, seguimiento y control, controles de cambio y cierre.				
Alcance	Plan de gestión, gestión de requerimientos, definición de alcance, EDT, validación del alcance y controles de cambio del alcance.				
Calidad	Plan de gestión, aseguramiento de calidad y control de calidad.				
Comunicaciones	Plan de gestión, gestión de las comunicaciones, control de las comunicaciones y seguimiento y gestión de problemas.				
Riesgos	Planeación de gestión de riesgos, identificación, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, plan de respuesta, control de riesgos y documentación de los riesgos.				
Compras	Plan de gestión, requisición y solicitud de adquisiciones y control de compras y gestión de proveedores.				
Tiempo	Plan de gestión, definición de las actividades, secuenciación de las actividades, estimación de recursos, estimación de duración, desarrollo del cronograma, control del cronograma e integración de cronogramas				
Stakeholders	Identificación, plan de gestión, gestión de la participación y control de la participación				
Recursos Humanos	Planeación de la gestión, adquisición del equipo del proyecto y desarrollo del equipo del proyecto,				
Costos	Planeación de la gestión, estimación de costos, determinación del presupuesto y control de costos				

Componentes

# PMMM: Niveles y áreas de evaluación (2)

Niveles Áreas	Procesos iniciales	Procesos estructurados y estándares	Estándares organizacionales y procesos institucionalizados	Procesos gerenciados	Optimizació n de procesos	Componentes	
PMO	Soporte, consultoría, procesos y estándares, entrenamiento, gerencia de producto y herramientas de software						
Desarrollo individual	Gestión de conocimientos individuales en proyectos, gestión de experiencias y competencias individuales en la gestión de proyectos e iniciativa empresarial para el desarrollo						
Participación de la organización	Conciencia y apoyo de la alta gerencia y participación de la alta gerencia						

# PMMM: Mecanismo de evaluación

- Assesment
- Evaluación acumulativa
- Interpretación de resultados

Riesgos Componente	Nivel de Madurez				
	1	2	3	4	5
Plan de gestión		X			
Identificación				X	
Análisis cualitativo				X	
Análisis cuantitativo			X		
Plan de respuesta			X		
Control de riesgos			X		
Documentación de los riesgos			X		

Nivel de madurez del área de riesgos **2**

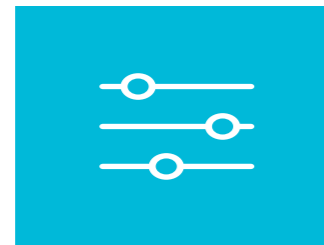
Áreas de Conocimiento	Nivel de Madurez				
	1	2	3	4	5
Integración		X			
Alcance		X			
Tiempo			X		
Costo			X		
Calidad			X		
Recursos humanos	X				
Comunicaciones				X	
Riesgos		X			
Adquisiciones		X			
Stakeholders		X			

Nivel de madurez de la organización **1**

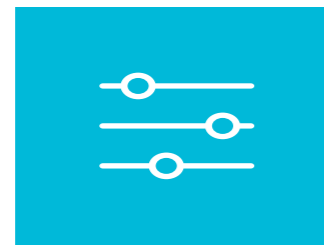
## 10. Aplicación del modelo



# Diseño del cuestionario



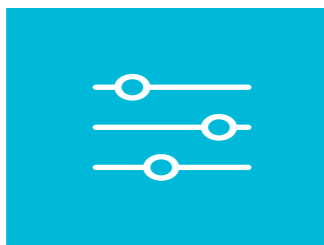
- Diseño y elaboración de la herramienta en Excel



- Estructuración de las preguntas para los 53 componentes



- 10 áreas de conocimiento comunes al PMBOK, 5ta ed.
  - Cada área con sus respectivos componentes.
  - Cada componente con 5 opciones de selección.



- 3 áreas adicionales con sus componentes
  - PMO
  - Desarrollo Individual
  - Participación de la organización



# Herramienta

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR

B2 : DILIGENCIAR LA SIGUIENTE INFORMACION

A B C D

1

2 **DILIGENCIAR LA SIGUIENTE INFORMACION**

3 **NOMBRE** John Jairo Becerra Hincapie

4 **AREA** Coordinación de Análisis de Negocios de TI

5 **ROL EN LOS PROYECTOS** Líder técnico

6 **CARGO** Coordinador de Análisis de Negocios de TI

7 **PROFESIÓN** Administrador de sistemas de información

8 **NIVEL DE ESTUDIOS** Especialista

9 **AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL** 22

10 **AÑOS DE EXPERIENCIA EN SUPPLA** 3,5

TABULADOR INFORMACION GENERAL DESARROLLO INDIVIDUAL PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PMO INTEGRACIÓN ALCANCE CALIDAD COMUNI ..

# Cuestionario (1)



DILIGENCIAR LA SIGUIENTE INFORMACION	
NOMBRE	Juliana Ruiz
AREA	PMO
ROL EN LOS PROYECTOS	Ingeniero PMO
CARGO	Ingeniero Proyectos
PROFESIÓN	Ingeniera Industrial
NIVEL DE ESTUDIOS	Especialización
AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL	8
AÑOS DE EXPERIENCIA EN SUPPLA	7,5

# Cuestionario (2)

Nombre del área →

Instrucciones →

Nombre y descripción del componente →

Opciones de respuesta →

Selección de respuesta

SELECCIONE CON UNA X

GRACIAS POR SU RESPUESTA

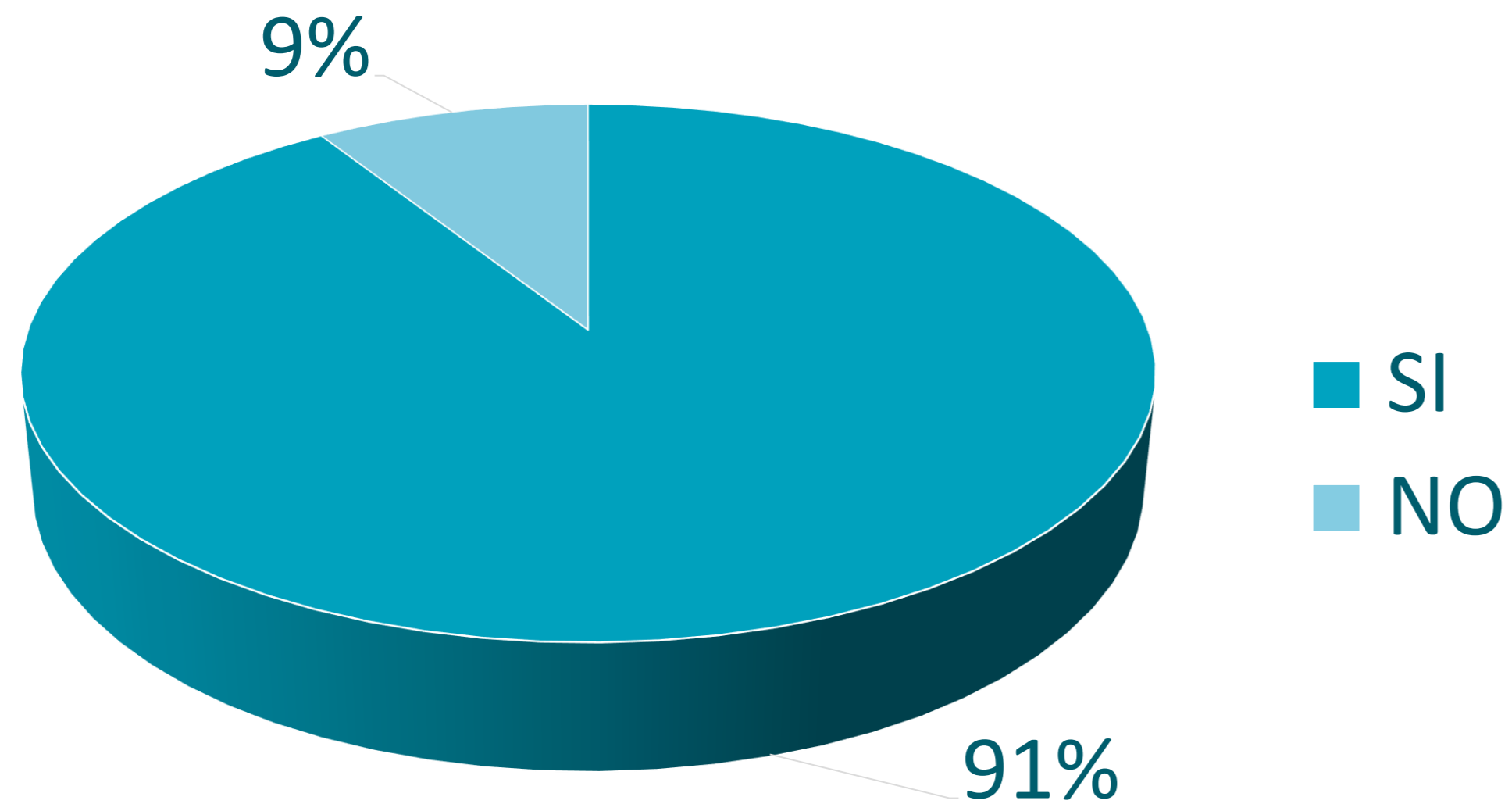
ELIJA UNA ÚNICA RESPUESTA

Verificación selección única respuesta

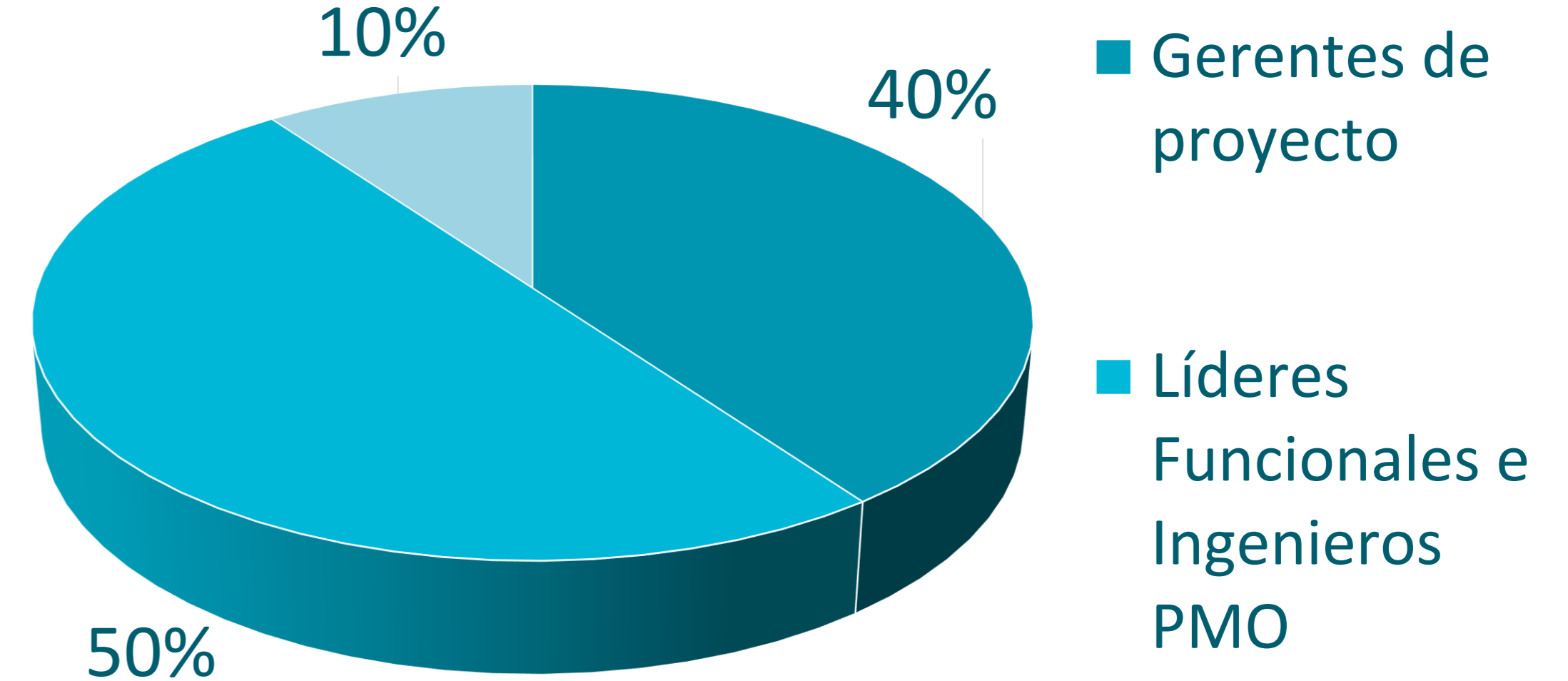
INTEGRACIÓN	
<b>PROJECT CHARTER (Acta de constitución): es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.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

# Caracterización de los participantes (1)

## Participación

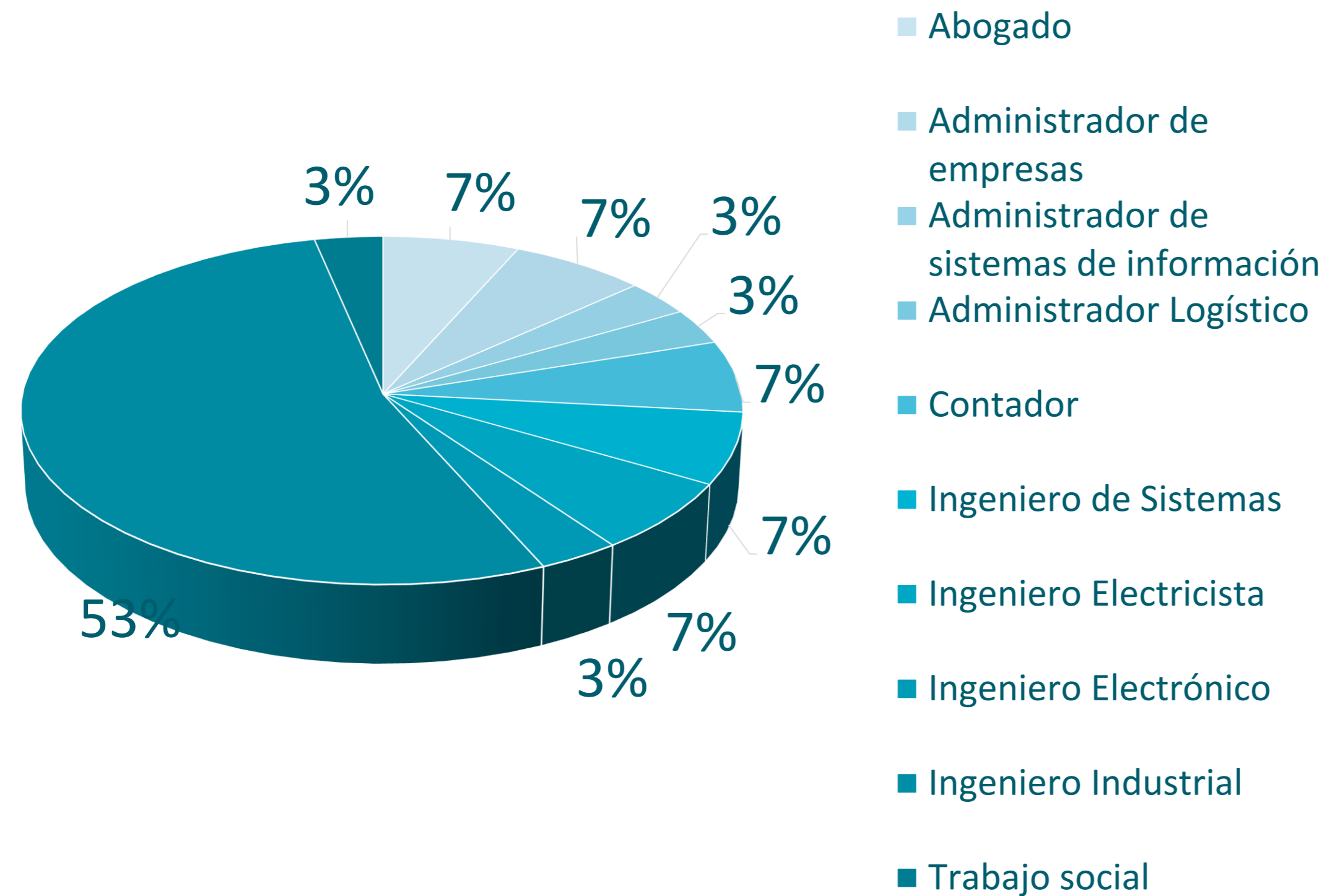


## Participación de los roles de los proyectos

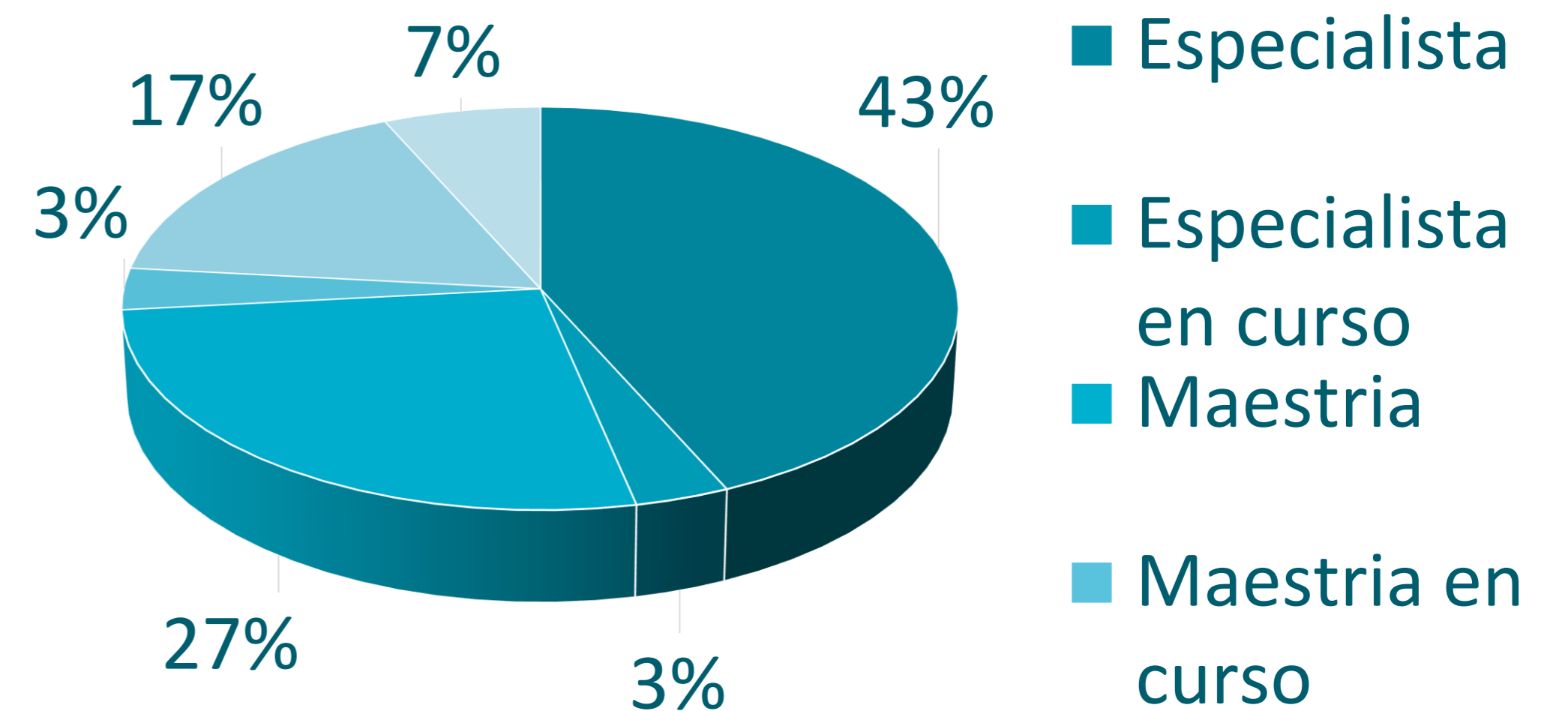


# Caracterización de los participantes (2)

## Profesión de los participantes

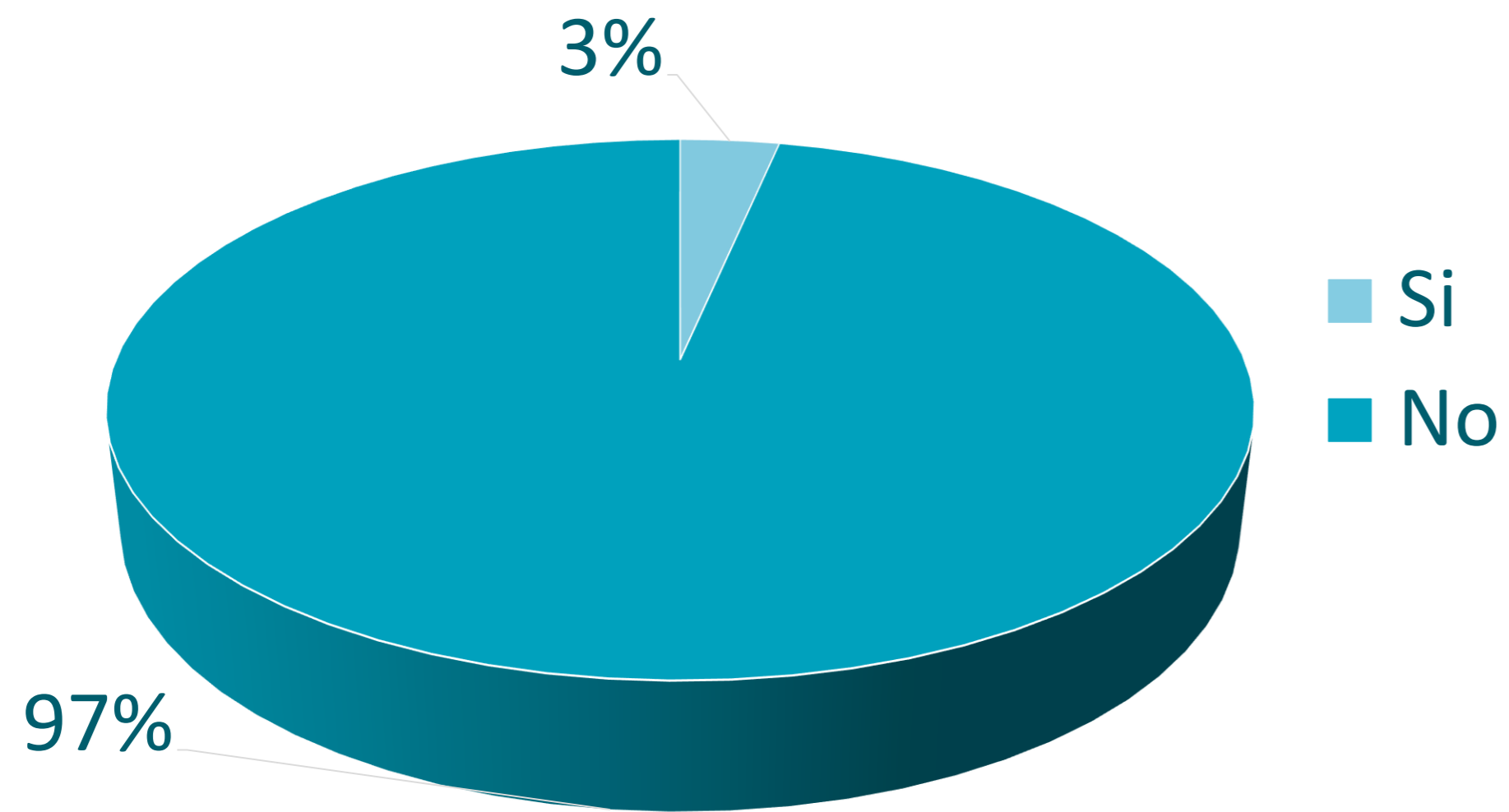


## Nivel de estudios

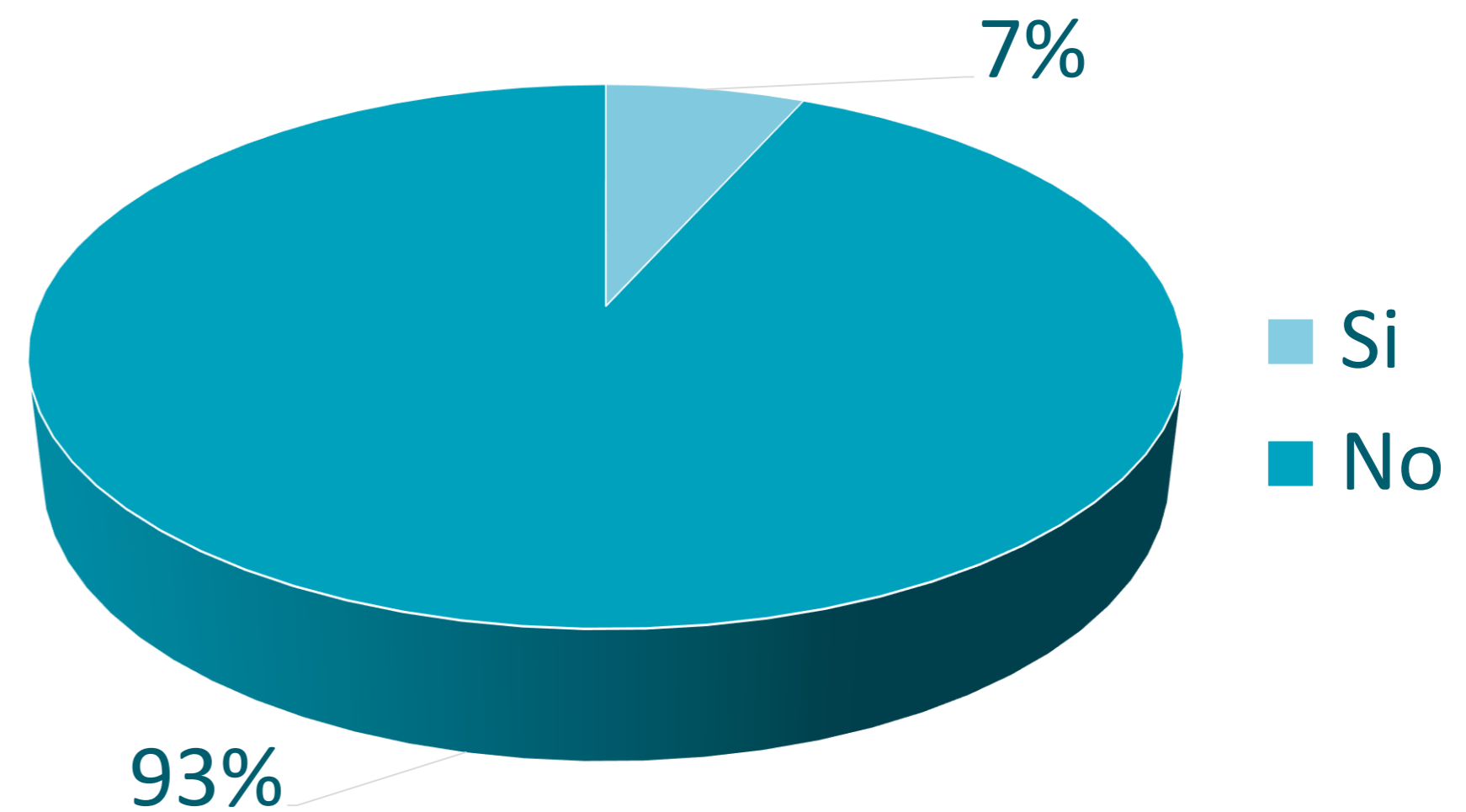


# Caracterización de los participantes (3)

### Participantes con certificación PMP

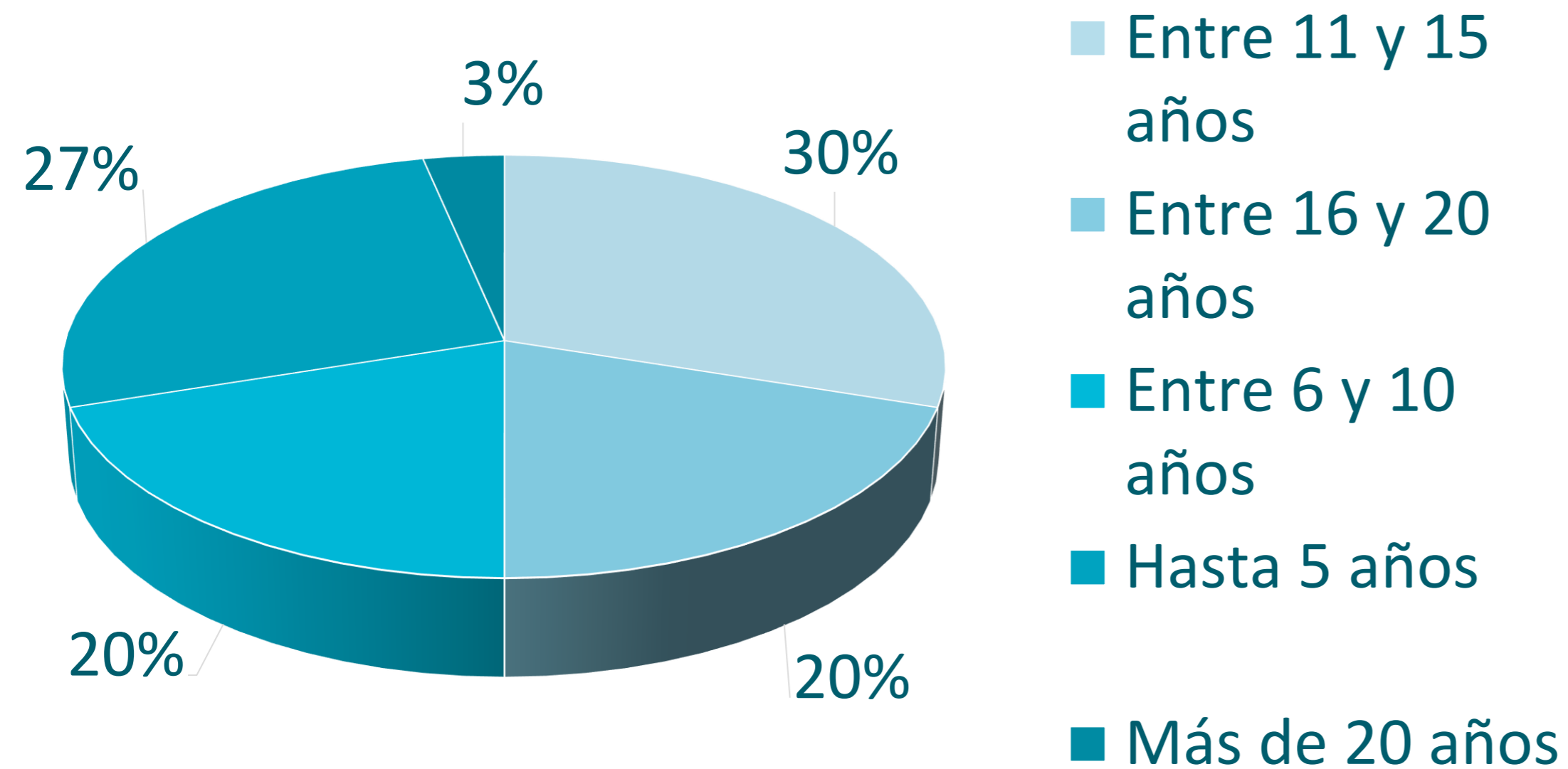


### Estudios específicos en Gerencia de proyectos

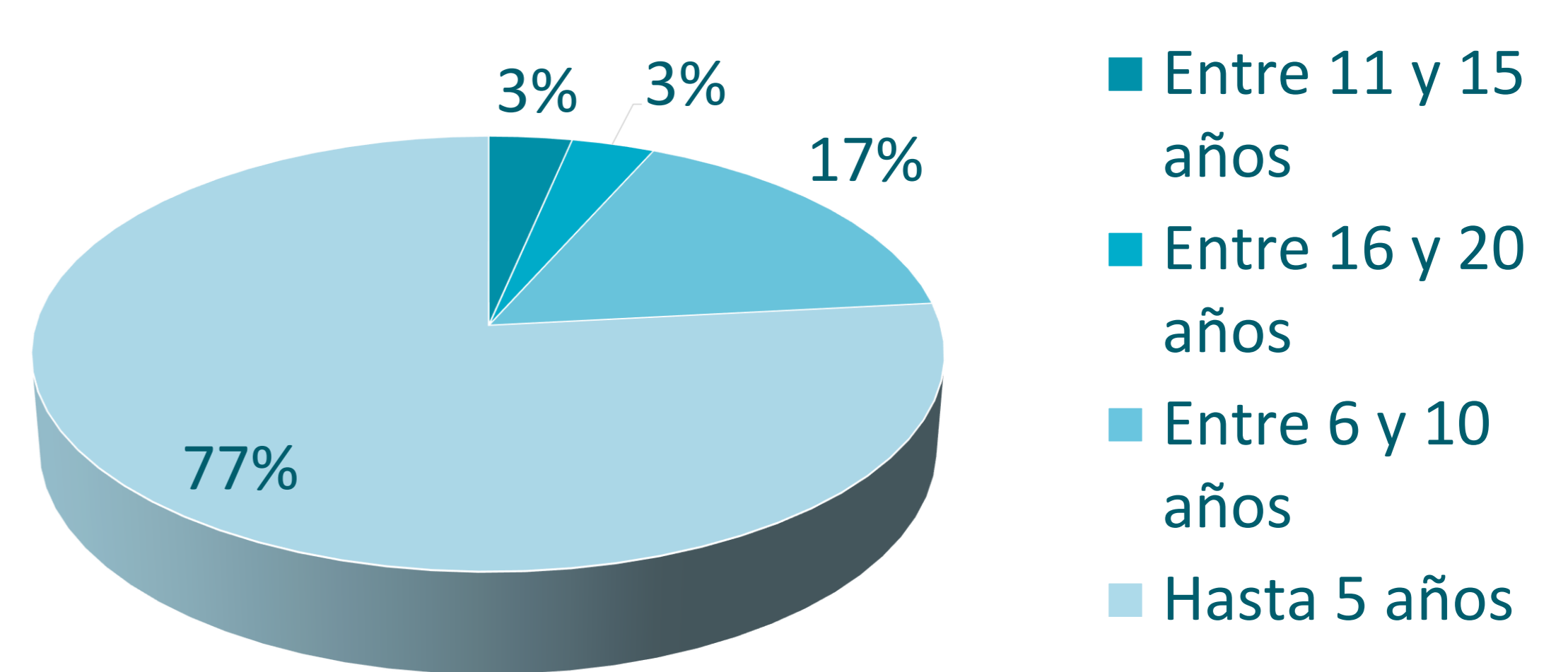


# Caracterización de los participantes (4)

### Experiencia profesional



### Experiencia profesional en Suppla



# 11. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones





# Tabulación de resultados

ÁREA DE CONOCIMIENTO	COMPONENTE	OPCIÓN				
		A	B	C	D	E
INTEGRACIÓN	Project charter	3	2	16	4	5
	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

# Nivel de madurez de los componentes

Cálculo de nivel de madurez de los componentes:

1. Peso por nivel (PxN) = número de respuestas de cada opción / No. Evaluaciones
2. Nivel de madurez por componente (NMC) = sumatoria (PxN \* 1,..., PxN \* 5)

Opción de respuesta	Peso asignado
A	1
B	2
C	3
D	4
E	5

ÁREA EVALUADA	COMPONENTE	A	B	C	D	E	NIVEL POR COMPONENTE
INTEGRACIÓN	Project charter	10,0%	6,7%	53,3%	13,3%	16,7%	3
	Plan de gerencia del proyecto	36,7%	10,0%	40,0%	10,0%	3,3%	2
	Ejecución del proyecto	26,7%	6,7%	23,3%	20,0%	23,3%	3
	Seguimiento y control	23,3%	13,3%	16,7%	36,7%	10,0%	3
	Controles de cambio	20,0%	6,7%	53,3%	20,0%	0,0%	3
	Cierre	6,7%	23,3%	40,0%	23,3%	6,7%	3

# Hallazgos, conclusiones y recomendaciones – Project charter

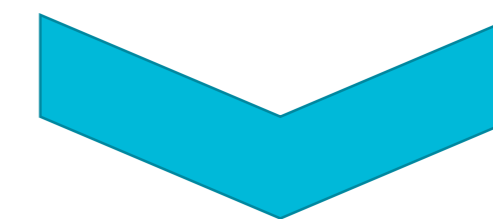
## Hallazgos

- 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.



## Conclusiones

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.



## Recomendaciones para alcanzar el nivel 4 de madurez

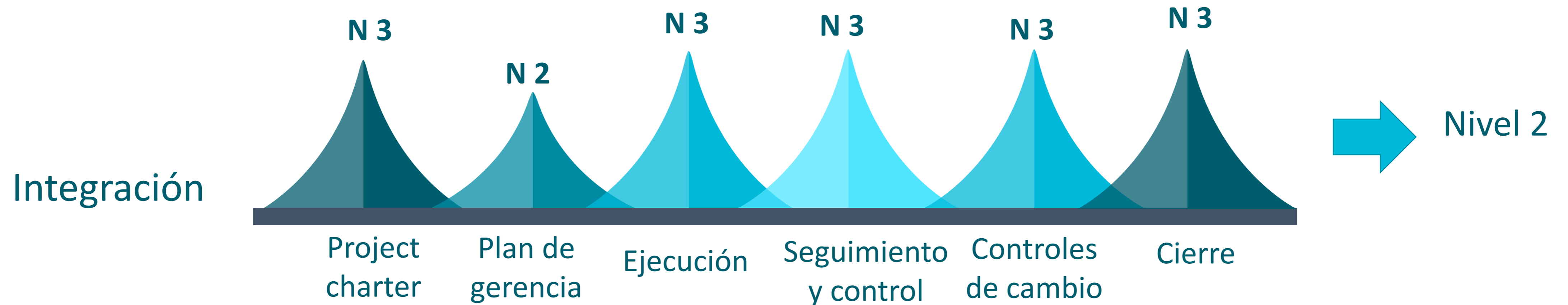
Se debe realizar la alineación del proyecto con los planes estratégicos y los objetivos de la organización y debe incluirse en el project charter.

# Nivel de madurez de las áreas

Cálculo de nivel de madurez de las áreas:

Mínimo nivel de madurez entre los componentes que conforman el área.

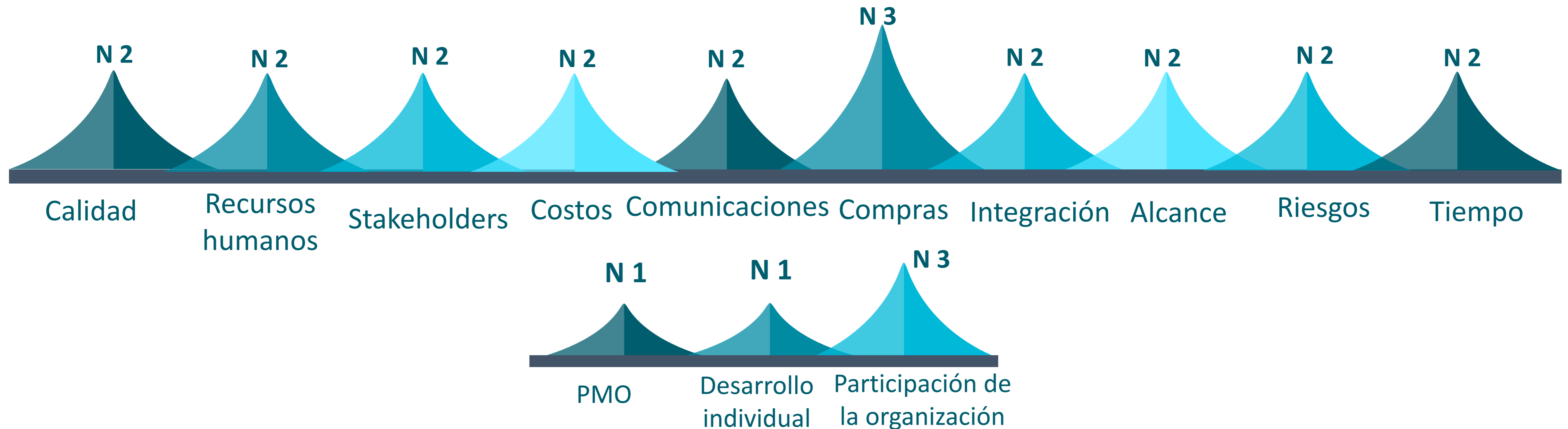
Mínimo (NMC1, NMC2, NMC3...NMCn), donde n es el número de componentes del área.



# Nivel de madurez de la organización

Cálculo de nivel de madurez de la organización:

- Mínimo nivel de madurez entre las áreas evaluadas:  $\text{Mínimo} (NMA1, \dots, NMA10)$
- Mínimo nivel de madurez entre las áreas específicas evaluadas:  $\text{Mínimo} (NMCE1, NMCE2, NMCE3)$



# Nivel de madurez de la organización



Nivel de madurez de la organización para las 10 áreas de conocimiento comunes al PMBOK

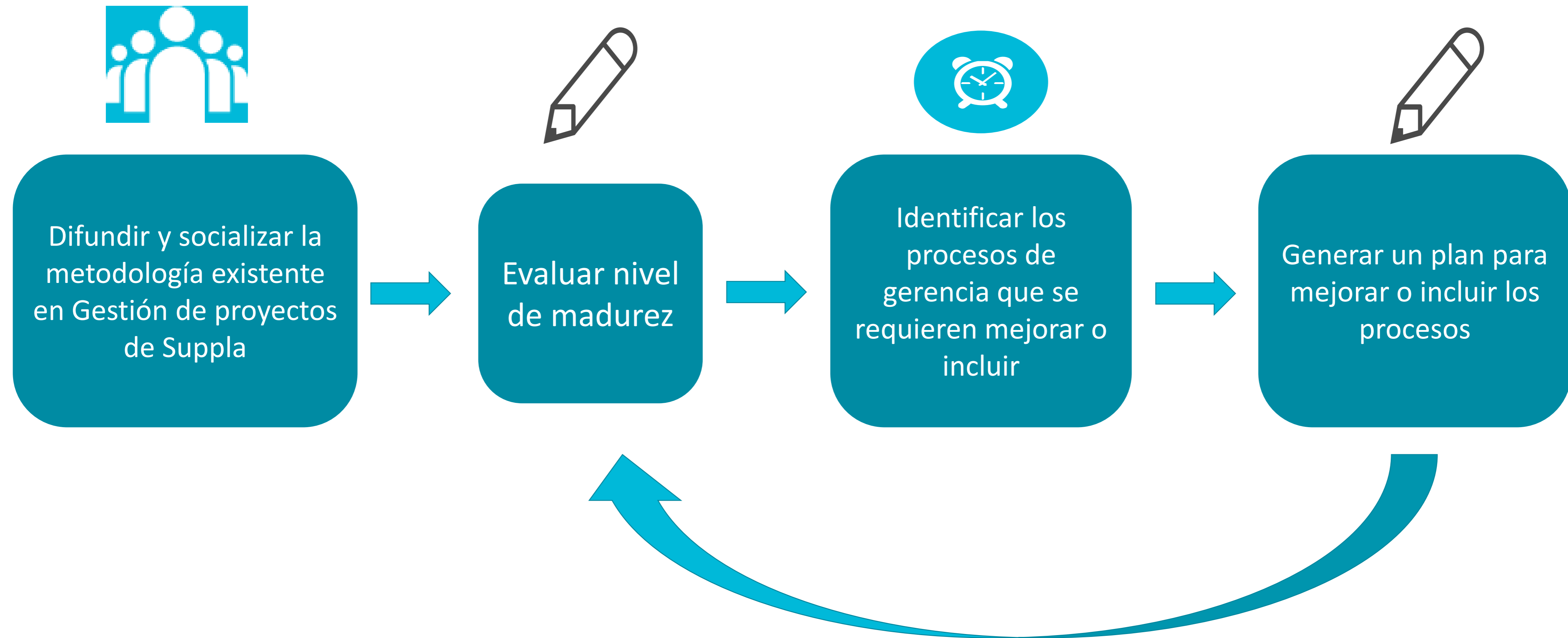


Nivel de madurez de la organización para las áreas específicas del modelo

12.  
Recomendaciones  
globales



# Recomendaciones globales

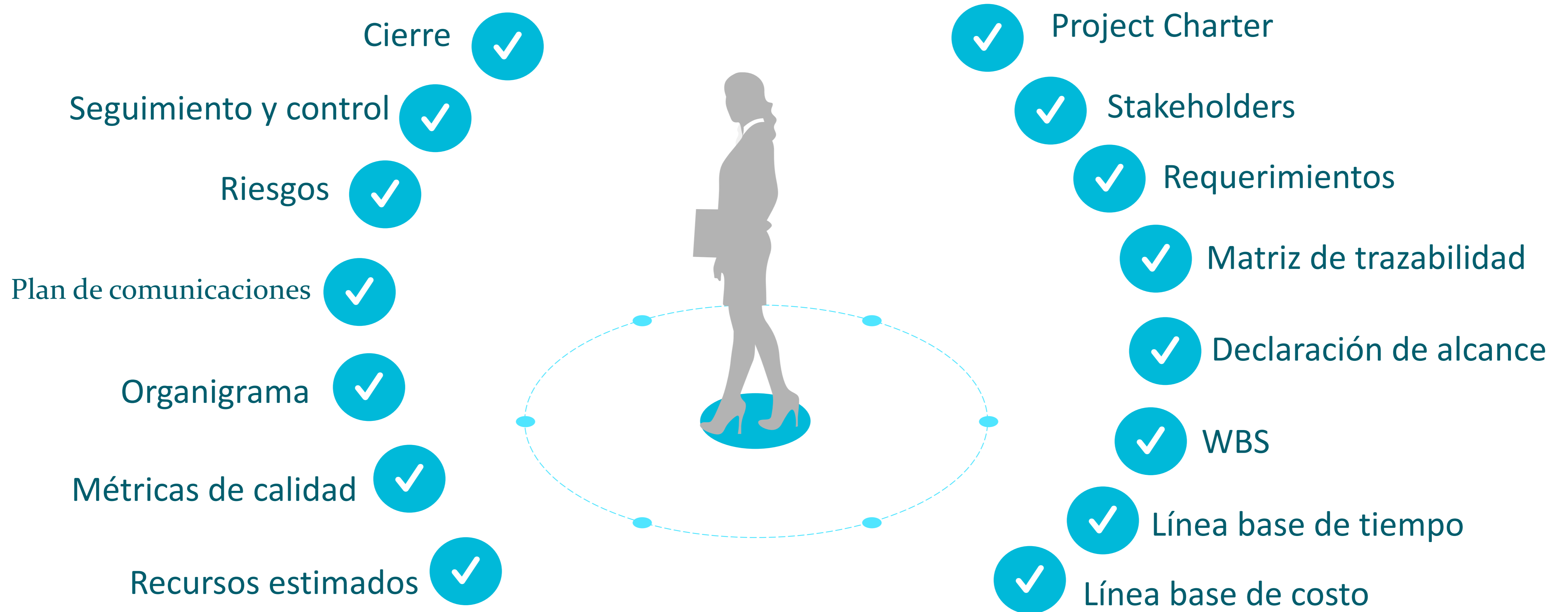






## 13. Gerencia del proyecto



# Componentes del Plan de Gerencia



# Project Charter



## ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

**PROYECTO:** Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en la gestión de proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla S.A.

Fecha de Inicio: 29 de Febrero de 2016  
Fecha de Finalización: 12 de Agosto de 2016


Suppla S.A como empresa líder en logística, tiene entre sus objetivos estratégicos la adecuada implementación de nuevos proyectos, la definición de la base de conocimiento y la creación e implementación de procesos de control y seguimiento sobre los proyectos; buscando contribuir a estos objetivos se autoriza formalmente el inicio del proyecto consistente en la elaboración del diagnóstico del grado de madurez en la gestión de proyectos liderados por la PMO.

Como gerente de proyecto se nombra a la Ingeniera Ingrid Alexandra Rodríguez Pardo y se le otorga autoridad suficiente para determinar el presupuesto, establecer el cronograma de trabajo y los recursos requeridos, realizar seguimiento y control del avance y definir las medidas necesarias para asegurar el éxito del mismo.


De acuerdo a lo consignado en este documento, se garantiza la disponibilidad de recursos e información requeridos para el desarrollo del diagnóstico por parte de la organización.

Los criterios de aceptación del proyecto son:

- Selección de un modelo de madurez en gestión de proyectos aplicable en la organización.
- Diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en los proyectos liderados por la PMO, establecido a través del modelo seleccionado.
- Identificación de oportunidades de mejora y recomendaciones generadas a partir de los resultados del diagnóstico.


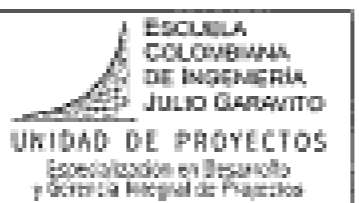



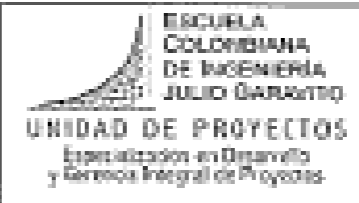
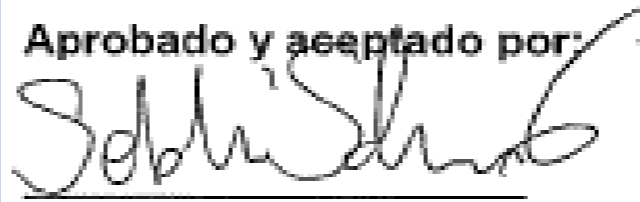

Sebastián Schroeder  
Sponsor



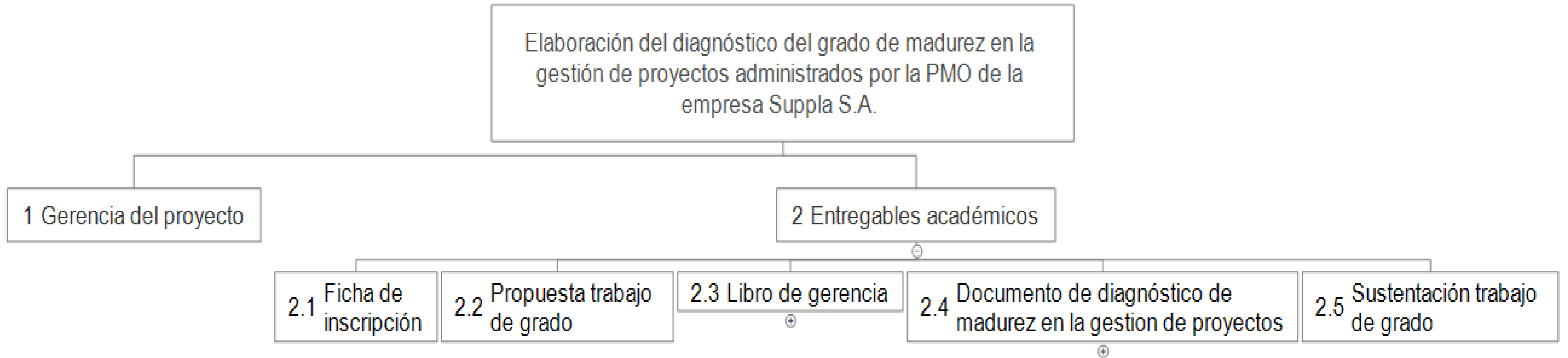
Ingrid Alexandra Rodríguez  
Gerente de proyecto

# Declaración de alcance

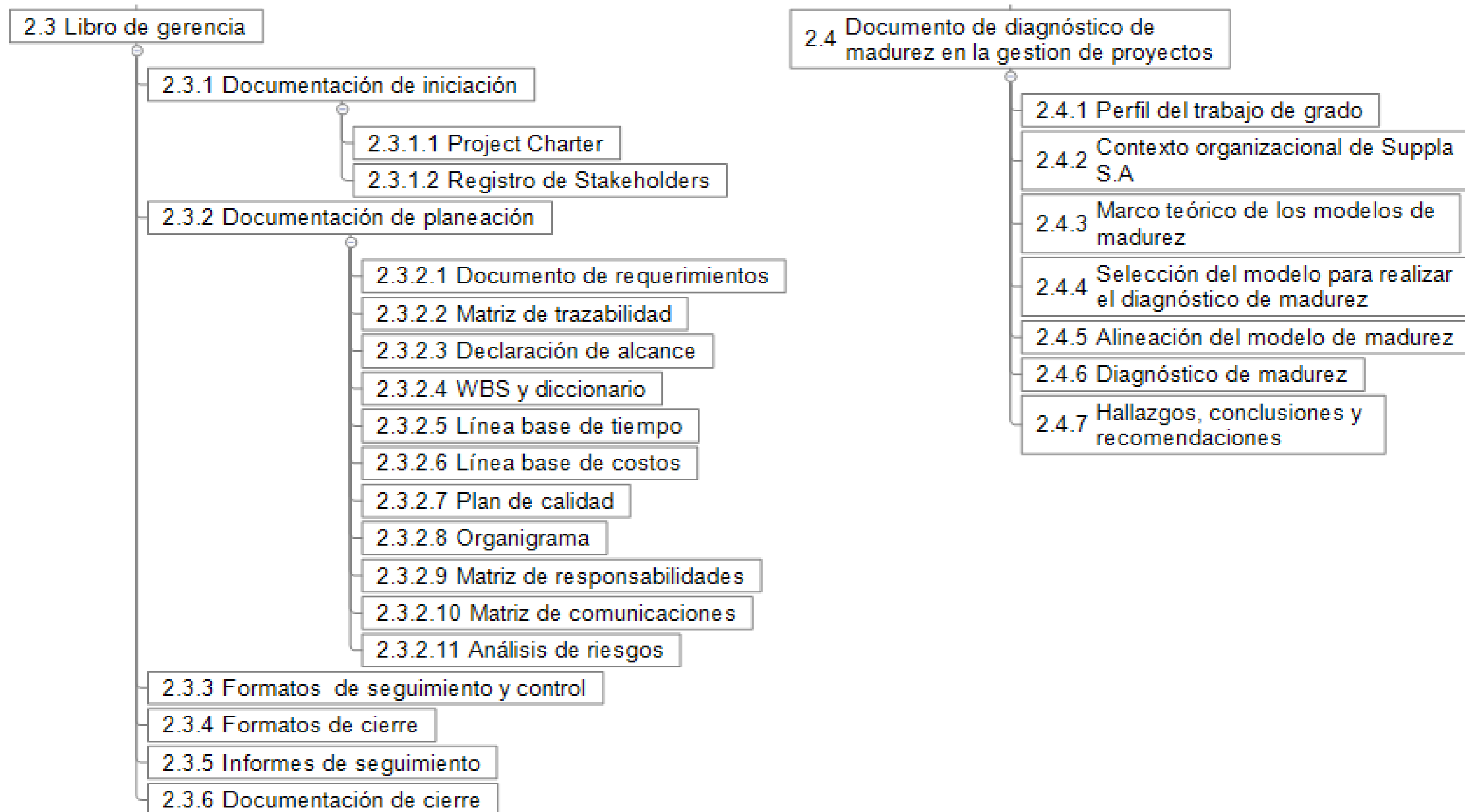
	<b>DECLARACIÓN DE ALCANCE</b> (Scope Statement)	 UNIDAD DE PROYECTOS Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
<b>OBJETIVOS GERENCIALES PARA DEL TRABAJO DE GRADO:</b>		
Realizar el diagnóstico del grado de madurez en gerencia de proyectos liderados por la PMO de Suppla S.A, presentar el informe final incluyendo hallazgos y recomendaciones y el libro de gerencia del proyecto, de acuerdo a las fechas establecidas en el cronograma sin exceder el presupuesto definido de \$24.000.000.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO:</b>		
El trabajo de grado incluye:		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Informe del trabajo de grado: corresponde al documento de diagnóstico del nivel de madurez en la gestión de proyectos liderados por la PMO de Suppla S.A.</li><li>- Documento de inscripción del trabajo de grado.</li><li>- Documento detallado de la propuesta de trabajo de grado.</li><li>- Libro de gerencia del trabajo de grado: contiene el desarrollo de los procesos de iniciación, planeación, seguimiento y control y cierre del trabajo de grado.</li><li>- Sustentación del trabajo de grado.</li></ul>		
<b>CRITERIOS DE ACEPTACION DEL PRODUCTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con la línea base de alcance. (Requerimientos, WBS y Diccionario WBS)</li><li>• Cumplir con la línea base de tiempo</li><li>• Cumplir con la línea base de costo</li><li>• Identificación de un modelo de madurez adecuado para aplicarlo en la organización.</li><li>• Diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de proyectos de la PMO establecido a través del modelo seleccionado.</li><li>• Generación de recomendaciones e identificación de oportunidades de mejora a partir de los resultados del diagnóstico.</li></ul>		

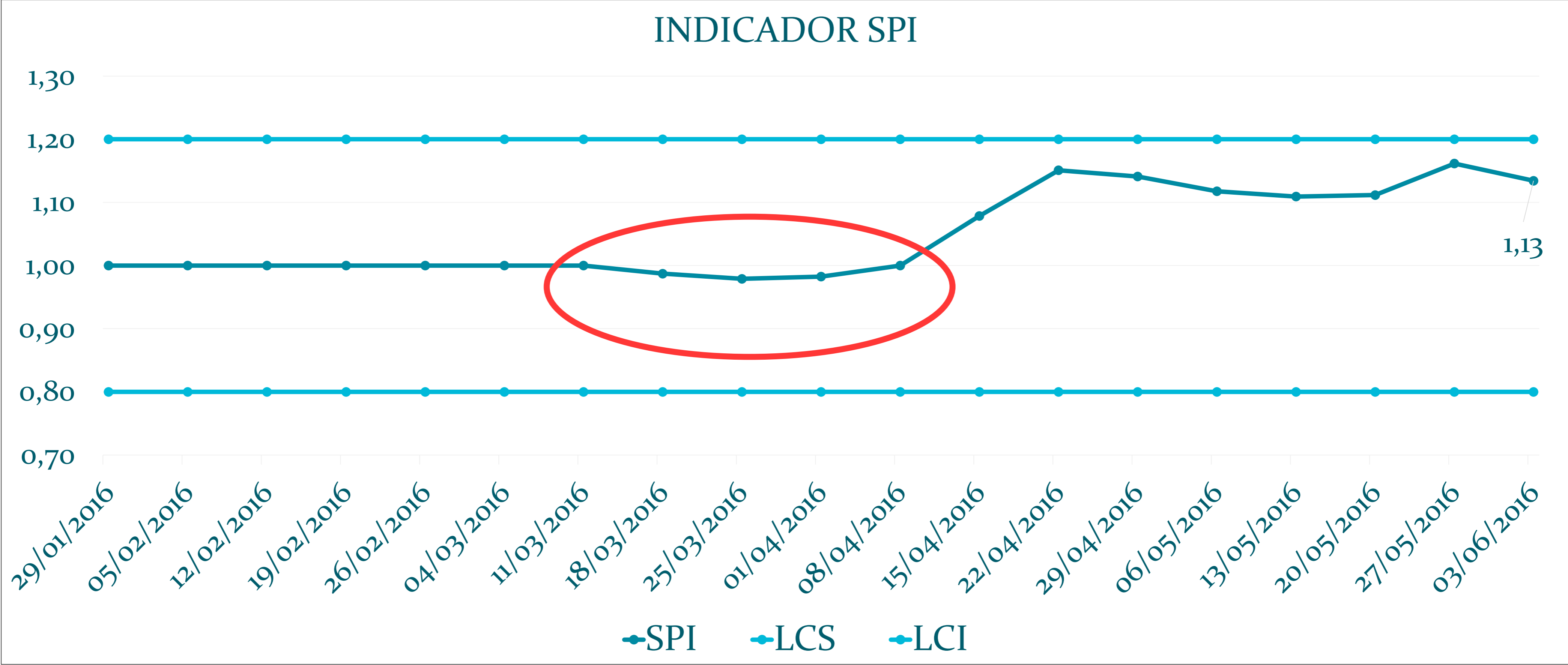
	<b>DECLARACIÓN DE ALCANCE</b> (Scope Statement)	 UNIDAD DE PROYECTOS Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
<b>EXCLUSIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se realizará la implementación de las recomendaciones generadas a partir del diagnóstico.</li><li>• El diagnóstico de madurez solo se enfocará en los procesos de Gerencia de proyectos.</li></ul>		
<b>RESTRICCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se debe cumplir con la política de confidencialidad definida por la empresa Suppla S.A., durante el desarrollo del trabajo de grado.</li><li>• Cronograma definido para el desarrollo del trabajo de grado para la especialización en desarrollo y gerencia de proyecto promoción 2015-2016.</li></ul>		
<b>SUPUESTOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• 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 trabajo de grado.</li><li>• Se contará con el apoyo oportuno y adecuado del director del trabajo de grado asignado.</li><li>• Los integrantes del grupo de trabajo de grado dedicarán al menos 144 horas de trabajo cada uno para el desarrollo del mismo.</li><li>• Los integrantes del grupo de trabajo continuaran cursando el programa hasta su finalización.</li><li>• La integrante del grupo que trabaja en Suppla S.A, permanecerá vinculada a la compañía hasta la finalización del trabajo.</li></ul>		
<b>Aprobado y aceptado por:</b>		
 <b>Sebastian Schroeder</b> Sponsor	 <b>Ingrid Alexandra Rodríguez</b> Gerente del proyecto	

# WBS

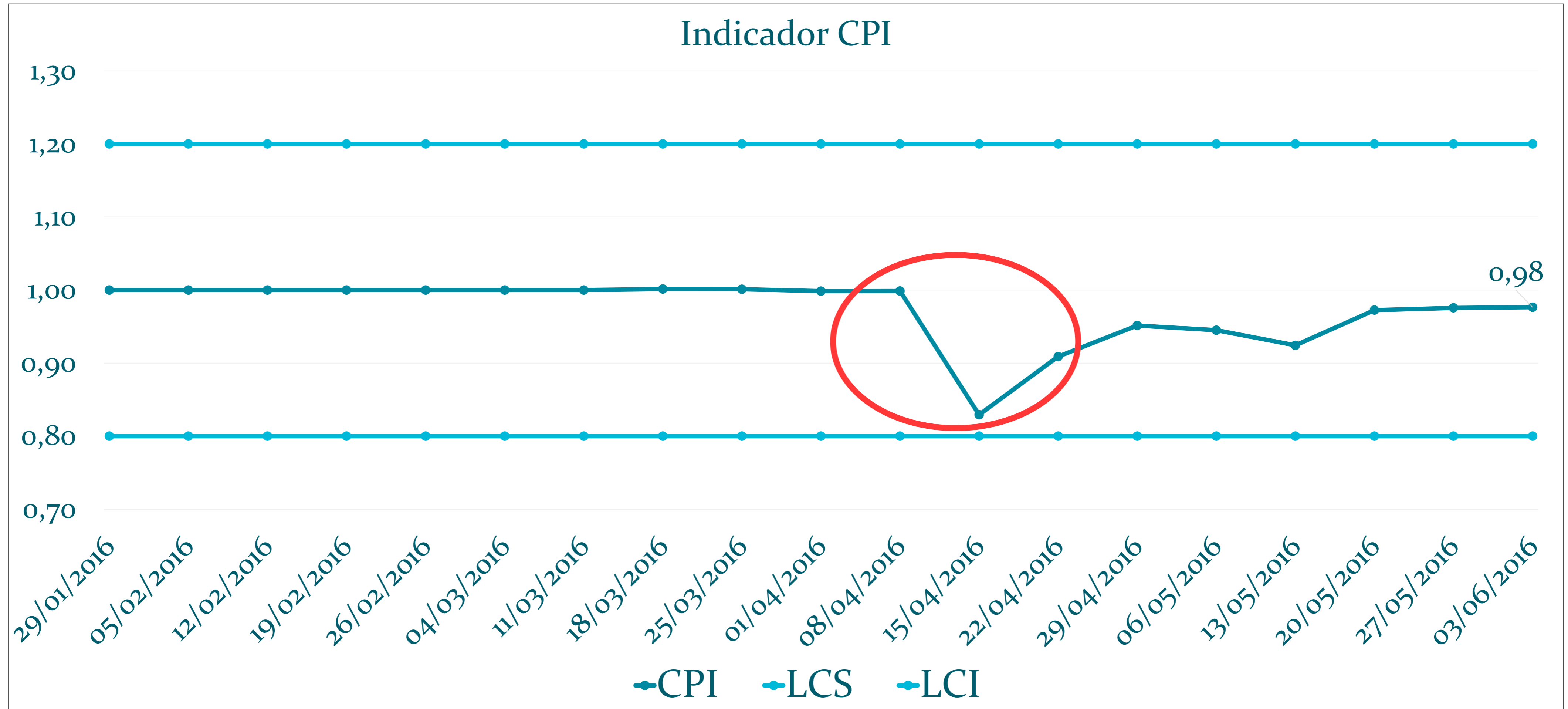


# WBS



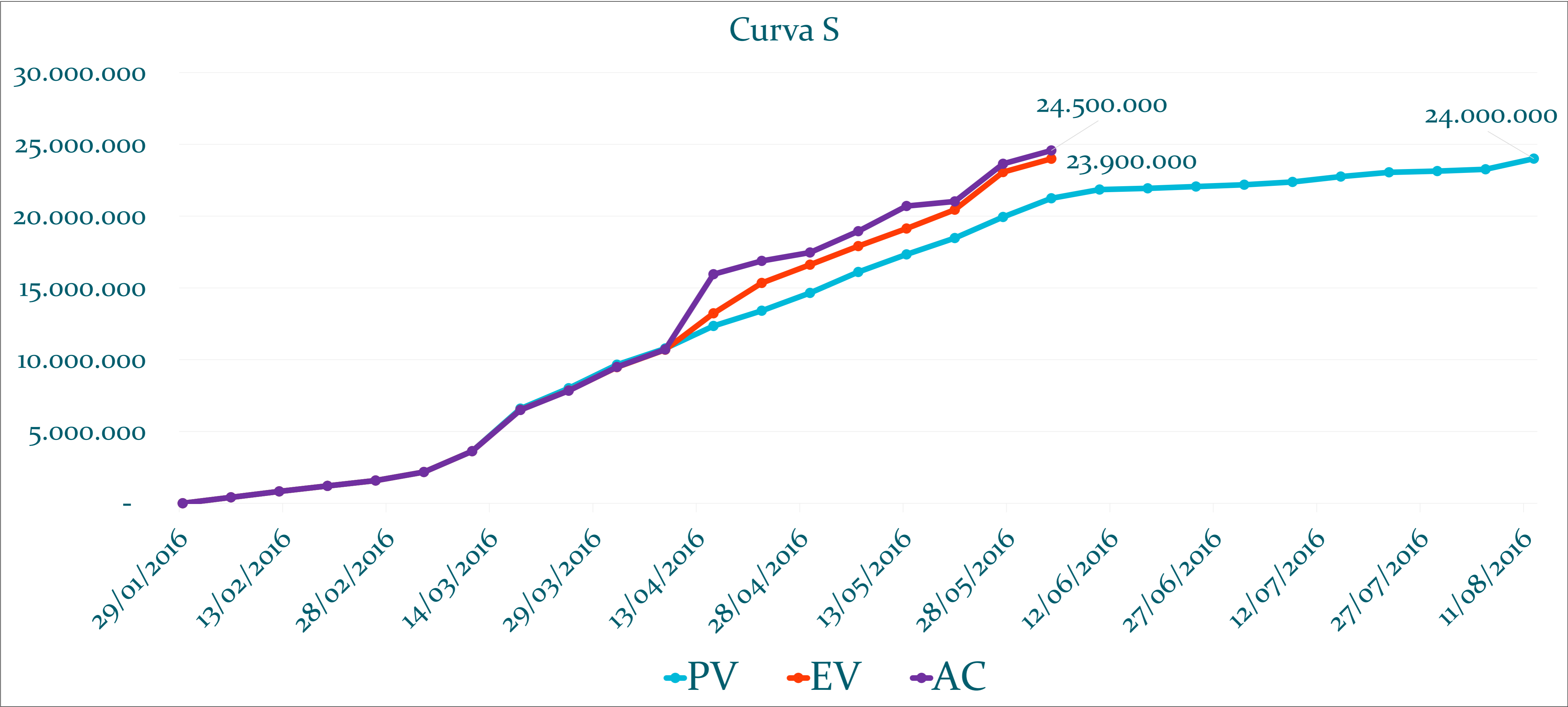


# Seguimiento y control – Indicadores de desempeño





# Seguimiento y control – Indicadores de desempeño



# Seguimiento y control – Indicador de calidad

No. Entrega	Fecha entrega	Entrega	No. comentarios totales recibidos	No. Comentarios totales recibidos de forma	No. Comentarios totales recibidos de fondo
1	11/03/2016	Diagnóstico v 1	53	41	12
2	18/03/2016	Diagnóstico v 2	27	16	11
3	25/03/2016	Diagnóstico v 3	9	6	3
4	01/04/2016	Diagnóstico v 4	25	14	11

No. Entrega	Fecha entrega	Entrega	Calidad de la forma	% calidad de la forma	Calidad del fondo	% calidad fondo	% Calidad total de la entrega	Calidad total de la entrega
1	11/03/2016	Diagnóstico v 1	Mala	50%	Buena	80%	71%	Aceptable
2	18/03/2016	Diagnóstico v 2	Buena	80%	Buena	80%	80%	Buena
3	25/03/2016	Diagnóstico v 3	Muy Buena	90%	Muy Buena	90%	90%	Muy Buena
4	30/05/2016	Diagnóstico v 4	Buena	80%	Buena	80%	80%	Buena

# Seguimiento y control – Indicador de calidad

No. Entrega	Fecha entrega	Entrega	No. comentarios totales recibidos	No. Comentarios totales recibidos de forma	No. Comentarios totales recibidos de fondo
1	11/03/2016	Diagnóstico v 1	53	41	12

No. Entrega	Fecha entrega	Entrega	Calidad de la forma	% calidad de la forma	Calidad del fondo	% calidad fondo	% Calidad total de la entrega	Calidad total de la entrega
1	11/03/2016	Diagnóstico v 1	Mala	50%	Buena	80%	71%	Aceptable

# Seguimiento a los stakeholders

Id	Stakeholder	Comunicación	Estrategia	Prioridad	Seguimiento
S-01	Sebastian Schroeder- Vicepresidente de planeación Suppla	Formal. Presentaciones y reuniones periódicas.	MANEJAR DE CERCA	2	Se realizó con la verificación del cumplimiento de las fechas de los entregables de acuerdo con la línea base de tiempo del trabajo de grado.
S-02	PMO de Suppla S.A	Formal. Presentación de apertura del proyecto.	MANTENER INFORMADO	5	Se realizó con la presentación de apertura del proyecto en la organización.
S-03	Ing. Ricardo Benavides - Director trabajo de grado	Formal. Informes de seguimiento, avances del desarrollo del trabajo de grado.	MANEJAR DE CERCA	1	Se realizó con los informes de avance y seguimiento, las actas de reunión, avances del desarrollo del trabajo de grado y comunicaciones electrónica referente al trabajo de grado.
S-04	Fredy Carreño - Segundo evaluador	Formal. Presentación de avance del trabajo de grado	MANTENER INFORMADO	5	Se realizó con la presentación de avance del desarrollo del trabajo de grado.
S-05	Alumnos de la especialización	Informal.	HACER SEGUIMIENTO	8	Se realizó con comunicaciones verbales sobre avances e inquietudes.
S-06	Equipo de trabajo de grado	Informal-formal. Asignación de trabajos.	MANEJAR DE CERCA	1	Se realizó por comunicación electrónica y verbal, para asignar tareas, realimentar trabajo realizado.
S-07	Unidad de Proyectos	Formal. Informes y solicitud de asesorías	MANTENER INFORMADO	6	Se realizó por comunicación electrónica para realizar las entregas definidas y solicitar asesorías.
S-08	Familias de los miembros del equipo	Informal. Comunicaciones internas	HACER SEGUIMIENTO	7	Se realizó por comunicación verbal, para dar a conocer los avances y el tiempo requerido para el desarrollo del trabajo de grado.

# Seguimiento a los stakeholders

Id	Stakeholder	Comunicación	Estrategia	Prioridad	Seguimiento
S-01	Sebastian Schroeder- Vicepresidente de planeación Suppla	Formal. Presentaciones y reuniones periódicas.	Manejar de cerca	2	Se realizó con la verificación del cumplimiento de las fechas de los entregables de acuerdo con la línea base de tiempo del trabajo de grado.

# Seguimiento a los requerimientos de gerencia

Código	Requerimientos de gerencia	Entregable asociado	Seguimiento
RGE001	Realizar la entrega de la ficha de Inscripción de Trabajo de Grado de acuerdo a los lineamientos del anexo A y en la fecha definida en el cronograma establecido por la unidad de proyectos de la escuela Colombiana de Ingeniería.	ANEXO A Ficha Inscripción	Requerimiento cumplido de acuerdo a la fecha establecida y formato definido.
RGE002	Realizar la entrega del documento de Propuesta de trabajo de grado de acuerdo a los lineamientos del anexo B y en la fecha definida en el cronograma establecido por la unidad de proyectos de la escuela Colombiana de Ingeniería.	ANEXO B Propuesta v2	Requerimiento cumplido de acuerdo a la fecha establecida y formato definido.
RGE003	Realizar la sustentación del documento de propuesta de trabajo de grado en la fecha definida en el cronograma establecido por la unidad de proyectos de la escuela Colombiana de Ingeniería.	Sustentación Trabajo de Grado SUPPLA v3	Requerimiento cumplido de acuerdo a la fecha establecida y formato definido.
RGE004	Realizar la entrega del Plan de Gerencia de acuerdo a los lineamientos del anexo C y en la fecha definida en el cronograma establecido por la unidad de proyectos de la escuela Colombiana de Ingeniería.	Plan de Gerencia v1	Requerimiento cumplido de acuerdo a la fecha establecida y formato definido.
RGE005	Realizar la sustentación del Plan de Gerencia de acuerdo a las observaciones realizadas por el director del trabajo de grado en la fecha definida en el cronograma establecido por la unidad de proyectos de la escuela Colombiana de Ingeniería.	Presentación Plan de Gerencia V3	Requerimiento cumplido de acuerdo a la fecha establecida.
RGE010	Ejecutar el proceso de seguimiento y control realizando reuniones de avance, y la generación de las respectivas actas, con el Director del Trabajo de Grado aplicando las técnicas y requerimientos definidos por la unidad de proyectos.	Acta de reunión No. 1 a 6, e Informe de avance No. 1 a 5	Se realizaron seguimientos quincenales con el director del trabajo de grado, mensuales con el stakeholder de Suppla y una reunión con el segundo evaluador
RGE011	Realizar entregas parciales del avance del desarrollo del documento de diagnóstico.	Documento Diagnostico v1, Documento Diagnostico v2, Documento Diagnostico v3, Documento Diagnostico v4	Se realizaron entregas parciales de acuerdo a lo definido con el director de trabajo de grado.
RGE012	Desarrollar todas las actividades relativas al trabajo de grado de acuerdo al cronograma y al presupuesto definidos en los procesos de planeación.	Desarrollo índice de desempeño	Se realizaron todas las actividades definidas a la fecha con variación en el cronograma y el presupuesto.

# Seguimiento a los requerimientos de gerencia

Código	Requerimientos de gerencia	Entregable asociado
RGE011	Realizar entregas parciales del avance desarrollo documento diagnóstico.	Documento Diagnostico v1, Documento Diagnostico v2, Documento Diagnostico v3, Documento Diagnostico v4

## Documento de diagnostico: Entrega No. 1.



RODRIGUEZ PARDO INGRID ALEXANDRA

27/03/2016

RICARDO ARTURO BENAVIDES BOLAÑOS; JIMENEZ VITERI LUIS FERNANDO; BARRANTES CRESPO LUIS CARLOS; aleingrid@gmail.com

Elementos enviados

El mensaje se envió con importancia alta.



Documento Diagnostico...

1 MB

Mostrar todos 1 archivo adjunto (1 MB) descargar Guardar en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Buenos días Ricardo,

De acuerdo al cronograma establecido, te enviamos el desarrollo de los siguientes capítulos:

- Perfil del trabajo de grado
- Contexto organizacional de SUPPLA S.A.
- Marco teórico de modelos de madurez.

Quedamos atentos a tus comentarios.

Cordialmente,

Ingrid Alexandra Rodriguez  
Gerente de proyecto.

# Seguimiento a los requerimientos funcionales

Id	Requerimientos funcionales	Entregable asociado	Seguimiento
RFU001	Establecer el nivel de madurez en la gestión de proyectos liderados por la PMO de Suppla.	Documento diagnóstico de madurez Suppla, sección 7 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.	Se estable el nivel de madurez de la organización, de las áreas de conocimiento y sus componentes.
RFU002	El documento del trabajo de grado debe incluir la selección del modelo para diagnosticar la madurez en Suppla S.A, seleccionado con base en el análisis cualitativo de los modelos identificados.	Documento diagnóstico de madurez Suppla, sección 5.3 selección del modelo.	En la sección del documento se desarrolló la definición de criterios, evaluación de modelos preseleccionados y la selección del modelo aplicar.
RFU003	El documento del trabajo de grado debe incluir los hallazgos, conclusiones y recomendaciones identificadas y generadas a partir del diagnóstico.	Documento diagnóstico de madurez Suppla, sección 7 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.	Con el desarrollo de la sección se cumple el requerimiento.



# Seguimiento a los requerimientos funcionales

Id	Requerimientos funcionales	Entregable asociado
RFU003	El documento del trabajo de grado debe incluir los hallazgos, conclusiones y recomendaciones identificadas y generadas a partir del diagnóstico.	Documento diagnóstico de madurez Suppla, sección 7 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

- 6 DIAGNÓSTICO DE MADUREZ
  - 6.1 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS
  - 6.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN
    - 6.2.1 Caracterización de los participantes
    - 6.2.2 Resultados por área
    - 6.2.3 Resultados de los componentes especiales del modelo Kent Crawford
- 7 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
  - 7.1 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES POR ÁREAS Y SUS COMPONENTES
  - 7.2 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LOS COMPONENTES ESPECIALES
  - 7.3 NIVEL DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN
  - 7.4 RECOMENDACIONES GLOBALES PARA LA ORGANIZACIÓN

# Seguimiento a los riesgos

Riesgos	Causa	Resultado del riesgo	Estrategia para amenazas	Respuesta	Estado del riesgo
1	Acceso restringido a los modelos para la evaluación del grado de madurez en gerencia de proyectos.	Medio	Mitigar	Adquirir bibliografía de los modelos de madurez pre-seleccionados.	No se materializó
2	Análisis incompleto de los modelos de madurez.	Alto	Evitar	Enfocar el marco teórico de modelos de madurez, en modelos comúnmente referenciados en diagnósticos de madurez.	No se materializó
3	Omisión de información importante para el diagnóstico en la organización	Medio	Evitar	Definir correctamente la evaluación a realizar.	No se materializó
4	Tiempo de dedicación definido para el desarrollo del trabajo de grado inferior al tiempo real dedicado.	Alto	Evitar	Establecer anticipadamente horarios de trabajo para verificar la disponibilidad de tiempo en las fechas programadas.	Materializado
5	Incorrecta estimación de los recursos requeridos para el desarrollo del trabajo de grado.	Bajo	Aceptación Pasiva	Si el riesgo ocurre el equipo del proyecto lo manejará	Materializado
6	Compromiso insuficiente del Sponsor del proyecto.	Medio	Mitigar	Evidenciar los beneficios que el proyecto representa para la gerencia de los proyectos en la organización.	No se materializó
7	Tiempo asignado de 1.5 horas semanales para consultas y asesorías, insuficiente para el desarrollo del trabajo de grado.	Medio	Mitigar	Definir un cronograma de seguimiento.	No se materializó
8	Retiro de la integrante del grupo del trabajo de grado que trabaja en Suppla S.A.	Medio	Aceptación Pasiva	El equipo del proyecto generará con la vicepresidencia de planeación una estrategia para culminar el trabajo de grado.	No se materializó

# Seguimiento a los riesgos

Riesgos	Causa	Resultado del riesgo	Estrategia para amenazas	Respuesta	Estado del riesgo
4	Tiempo de dedicación definido para el desarrollo del trabajo de grado inferior al tiempo real dedicado.	Alto	Evitar	Establecer anticipadamente horarios de trabajo para verificar la disponibilidad de tiempo en las fechas programadas..	Materializado
5	Incorrecta estimación de los recursos requeridos para el desarrollo del trabajo de grado	Bajo	Aceptación Pasiva	Si el riesgo ocurre el equipo del proyecto lo manejará	Materializado

# Seguimiento a las comunicaciones



# Con el director

**R** RODRIGUEZ PARDO INGRID ALEXANDRA  
 13/03/2016  
 RICARDO ARTURO BENAVIDES BOLAÑOS; JIMENEZ VITERI LUIS FERNANDO; +2 destinatarios

El mensaje se envió con importancia alta.

Plan de Gerencia.docx  
 845 KB

descargar Guardar en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Buenas noches  
 Ricardo,

Teniendo en cuenta el compromiso adquirido en la reunión de seguimiento del miércoles 9 de marzo, adjunto el desarrollo del plan de gerencia que se solicita en el anexo C entregado por la unidad de proyecto y el cual tiene fecha de entrega 28 de marzo, para su revisión.

Quedamos atentos a los comentarios y alimentación respectiva.

Ingrid Alexandra, Luis Fernando, Luis Carlos  
 Equipo de trabajo de grado.

	ACTA DE REUNIÓN NO. 1	
--	-----------------------	--

<b>Proyecto</b>	Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en la gestión de proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla S.A
<b>Lugar</b>	Oficina Ing. Ricardo Benavides, unidad de proyectos
<b>Fecha</b>	02 de marzo de 2016
<b>Hora Inicio</b>	6.00 pm
<b>Hora fin</b>	7:30 pm
<b>Objetivo de la reunión</b>	Revisión de la presentación de la sustentación de la propuesta del trabajo de grado.

CONVOCADOS			
NOMBRE	ROL	ASISTIO	
		SI	NO
Ing. Ricardo Benavides	Director de trabajo de grado	x	
Ing. Luis Fernando Jiménez Viteri	Líder diagnóstico de madurez	x	
Ing. Luis Carlos Barrantes Pardo	Líder sustentaciones	x	
Ing. Ingrid Alexandra Rodríguez Pardo	Gerente de proyecto	x	

AGENDA
1. Revisión de la estructura que debe contener de la presentación para la Sustentación del Trabajo de Grado.
2. Socialización y comentarios de la revisión para la presentación de la Sustentación de la propuesta del Trabajo de Grado.

DESARROLLO DE LA AGENDA
1. Se realiza reconocimiento de los cada uno de los comentarios realizados por el Ing. Ricardo Benavides – Director del Trabajo de Grado.
2. Se realizan apreciaciones por parte de los Ingenieros asistentes Alexandra, Luis Fernando y Luis Carlos a las observaciones presentadas por el Ing. Ricardo Benavides.
3. Se designa a la Ing. Alexandra Rodríguez, como la persona que debe realizar la sustentación de la Propuesta de Trabajo de Grado

COMPROMISOS
1. Realizar los cambios sugeridos por el Ing. Ricardo Benavides para antes del día 4 de marzo antes de la sustentación.
2. La Ing. Alexandra Rodríguez, debe preparar la presentación de la sustentación de la propuesta del Trabajo de Grado, para ejecutar dicha sustentación el día 4 de marzo.
3. Enviar la primera propuesta de tabla de contenido del documento de diagnóstico.
4. Enviar del bosquejo inicial de las WBS.
5. Enviar el cronograma sugerido propuesto para el trabajo de grado.

# Con el equipo de trabajo

## Desarrollo informacion metodologias



RODRIGUEZ PARDO INGRID ALEXANDRA

19/03/2016

JIMENEZ VITERI LUIS FERNANDO; BARRANTES CRESPO LUIS CARLOS

Buenas noches

Para los modelos que cada uno debemos desarrollar, la información que se debe tener es:

- cuando nació / origen
- en que consiste ó definición
- niveles que tiene y/o dimensiones (se deben describir)
- método de aplicación de cada modelo (ej. kezner tiene los cuestionarios, como se evaluan esos cuestionario )

Saludos,

Alexandra

## ASIGNACION TRADUCCION AREAS CRAWFORD



RODRIGUEZ PARDO INGRID ALEXANDRA

09/04/2016

JIMENEZ VITERI LUIS FERNANDO; BARRANTES CRESPO LUIS CARLOS; aleingrid@gmail.com

Elementos enviados

El mensaje se envió con importancia alta.

Respondiste el 10/04/2016 11:52 a.m.

Luis Carlos, Luis Fernando,

A continuación relacionó la distribución de la traducción de los componentes para generar el cuestionario.

Luis Carlos

- Integración
- Alcance
- Tiempo
- Costo

Alexandra

- Calidad
- Recursos humanos
- Comunicaciones

Luis Fernando

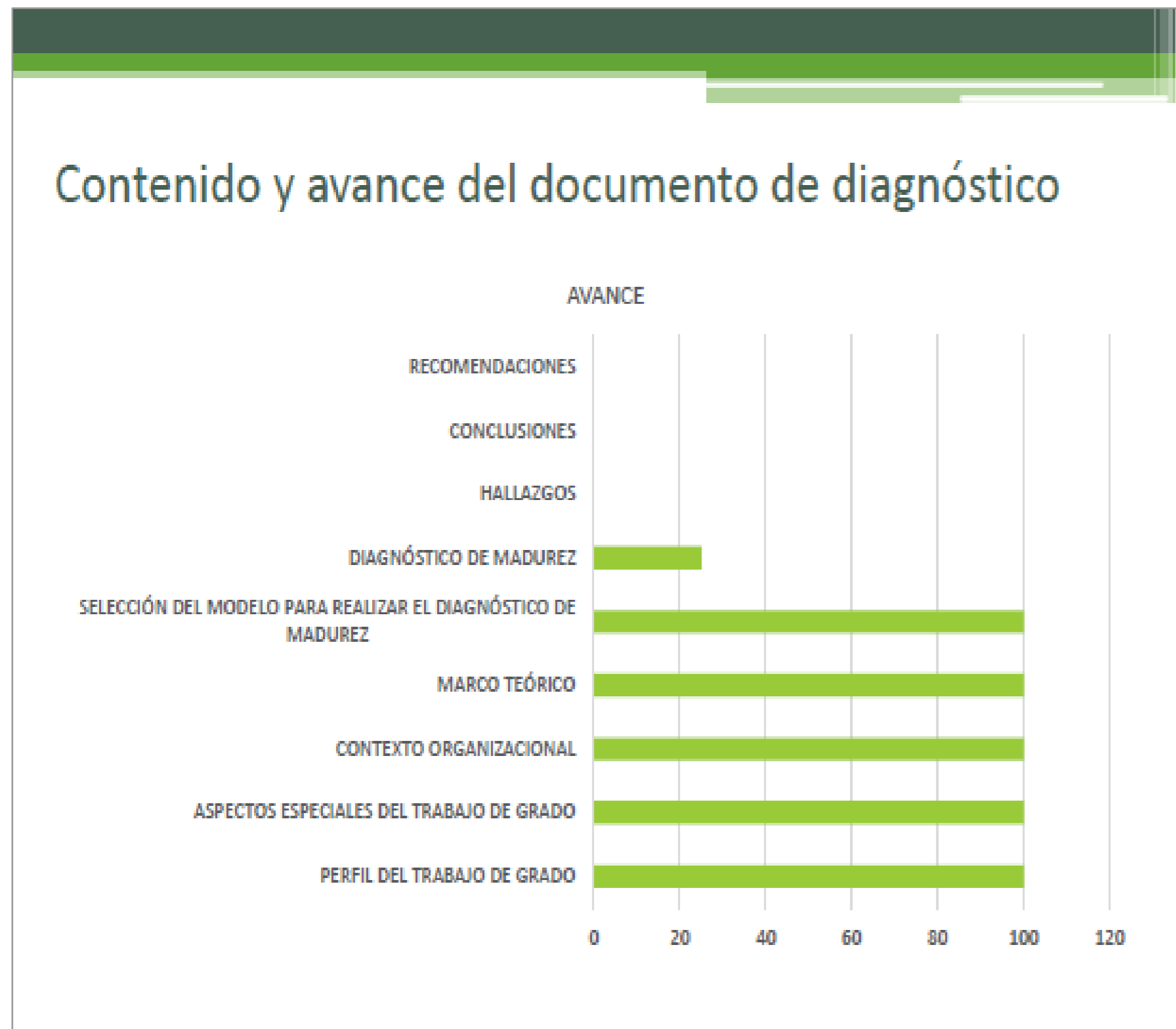
- Riesgos
- Adquisiciones
- Stakeholders.

Esta traducción debe estar lista para el martes a las 8pm que nos reunamos.

Saludos.

Alexandra Rodriguez  
Gerente de proyecto.

# Con los stakeholders internos



Diapositiva presentación Segundo evaluador

TRABAJO DE GRADO: Entrega Libro de Gerencia.

**RODRIGUEZ PARDO INGRID ALEXANDRA**  
26/03/2016  
RICARDO ARTURO BENAVIDES BOLAÑOS; DANIEL SALAZAR FERRO; +5 destinatarios

Plan de Gerencia v2.pdf  
1 MB

descargar Guardar en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Buenas noches Ricardo.

Dando cumplimiento al cronograma establecido por la unidad de proyectos, envío el Plan de Gerencia elaborado para el proyecto "ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS ADMINISTRADOS POR LA PMO DE LA EMPRESA SUPPLA S.A"

El equipo de trabajo de grado esta conformado por:

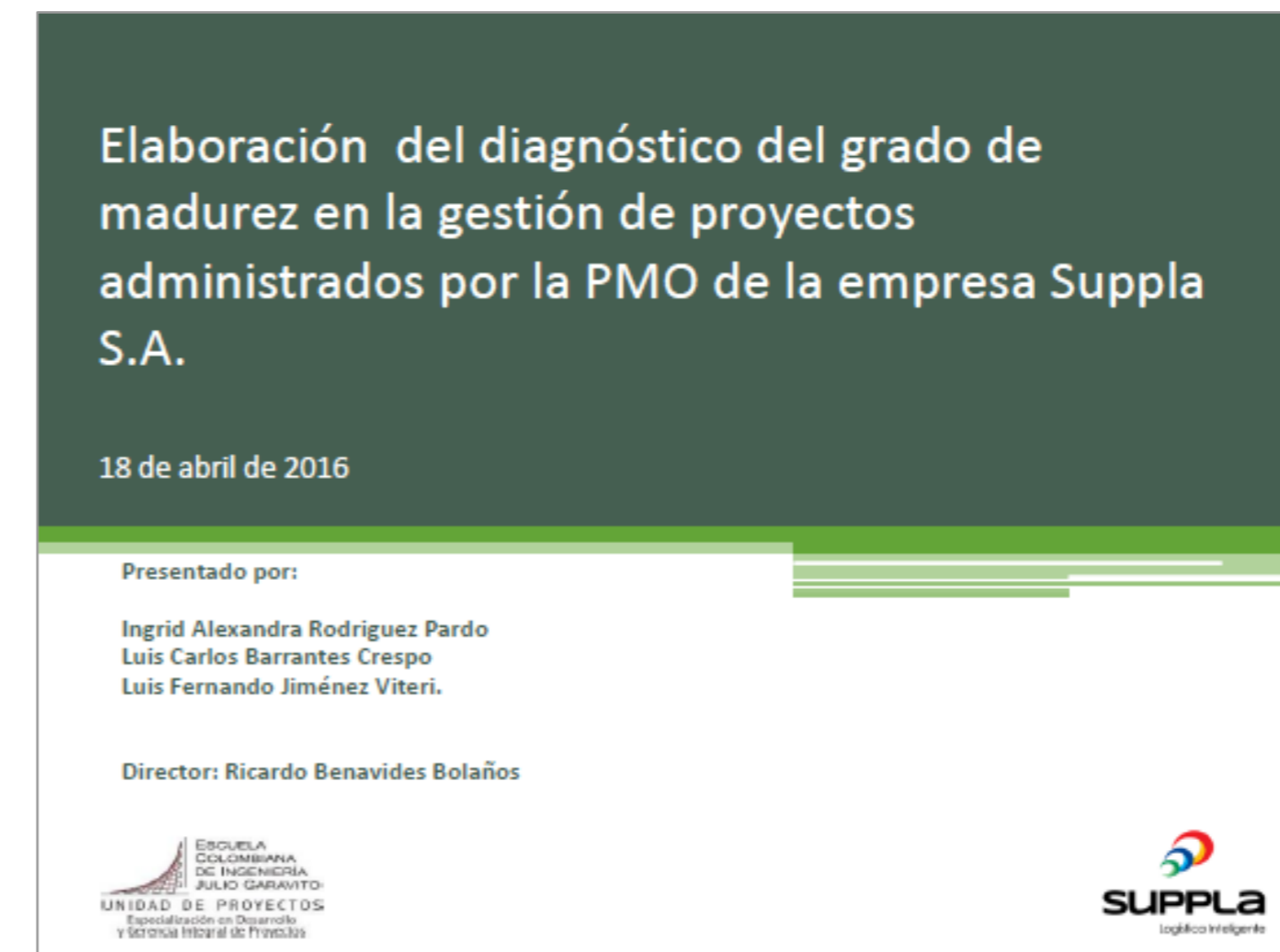
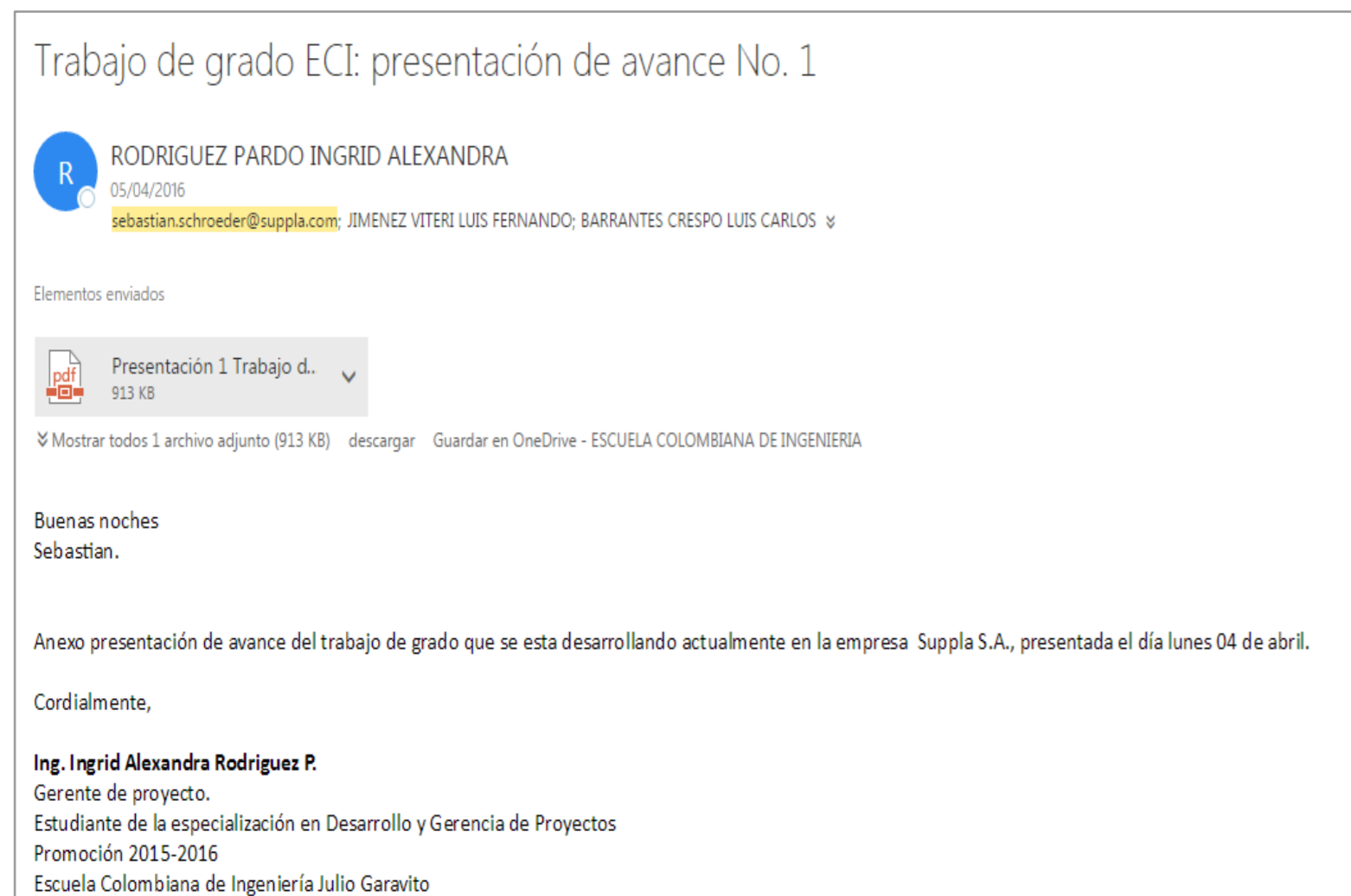
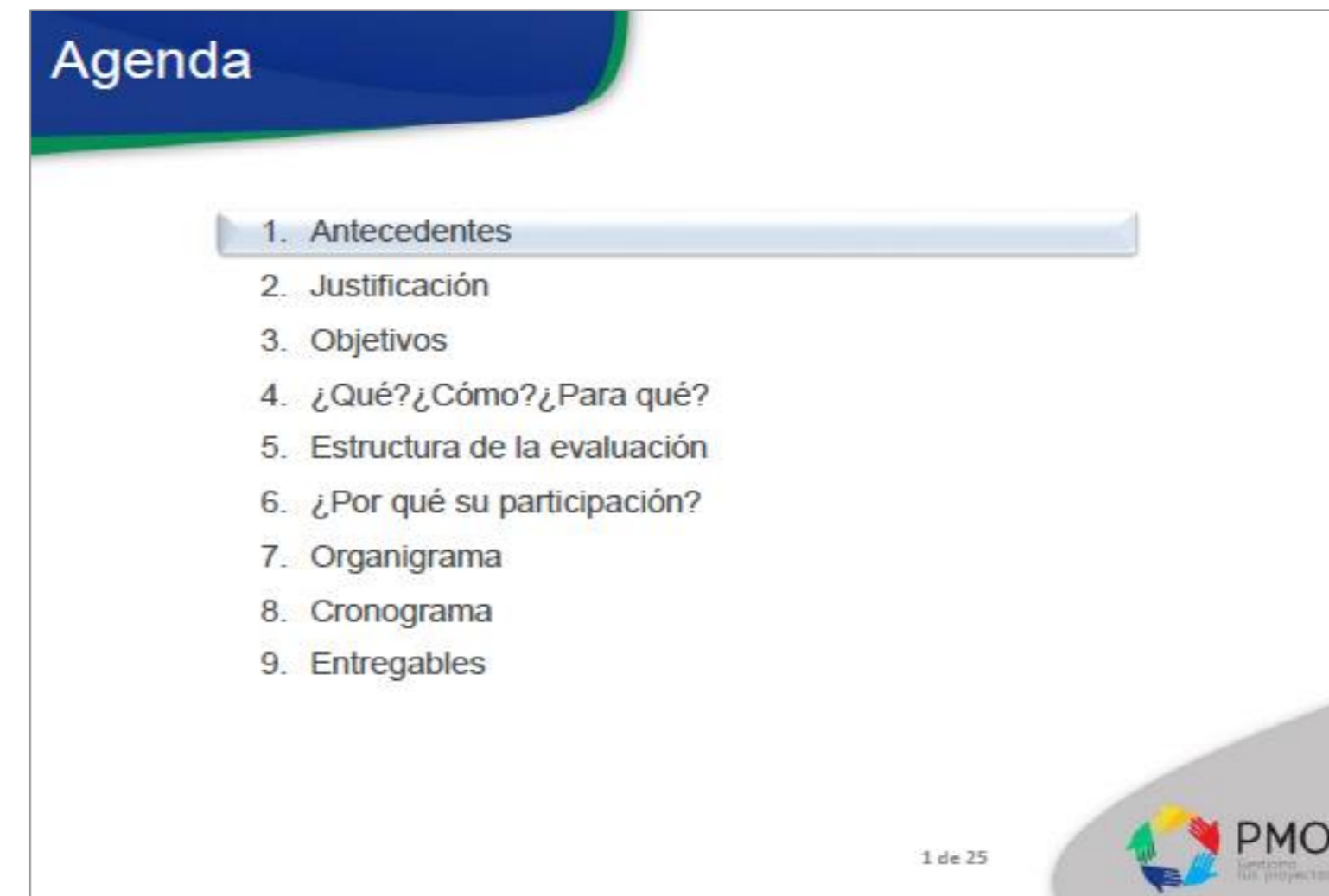
Luis Fernando Jiménez Viteri  
Luis Carlos Barrantes Crespo  
Ingrid Alexandra Rodríguez Pardo.

Cordialmente,

Soporte cumplimiento fechas de entregas definidas por la Unidad de Proyectos

# Con los stakeholders externos

Diapositivas presentación a los participantes de la evaluación de Suppla

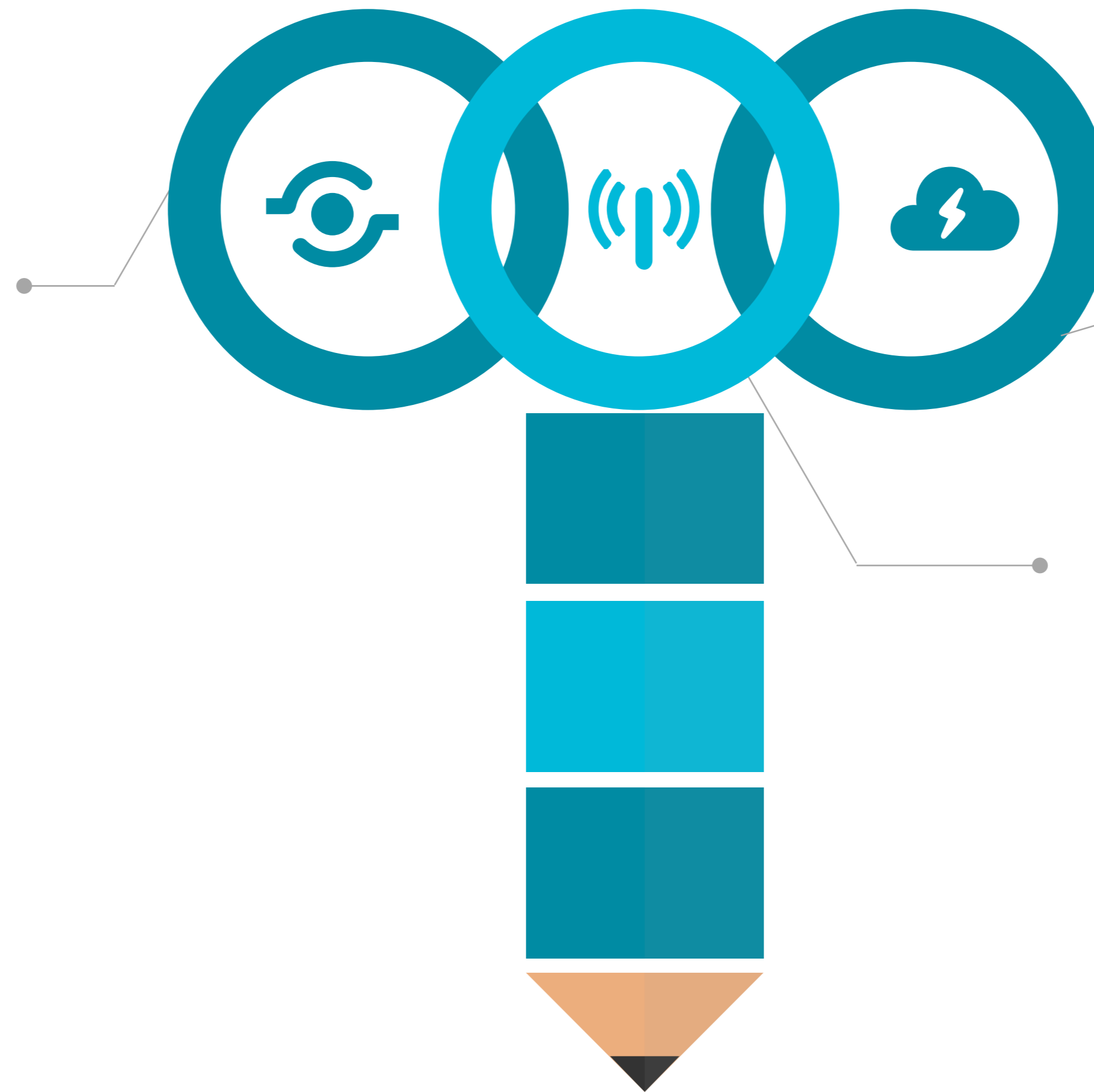


Diapositiva y soporte de envío de presentación de avance al sponsor



# Asesorías

Econ. Paola Nájar  
Métodos de análisis y  
consolidación de resultados  
a partir de una encuesta



Ing. Daniel Salazar  
Hallazgos, conclusiones y  
recomendaciones

Ing. Germán Giraldo

- Normas, citas bibliográficas
- Manejo de otros idiomas en los textos

# Cierre

## Fechas de cierre

- Presentación a Suppla 2 de agosto 2016

	ACTA DE CIERRE TRABAJO DE GRADO	
---	---------------------------------	---

Proyecto	Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en la gestión de proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla S.A.
Ciudad- fecha	12 de agosto de 2016
Fecha - hora	

Equipo del proyecto	
NOMBRE	ROL
Ing. Luis Fernando Jimenez	Lider diagnóstico
Ing. Luis Carlos Barrantes	Lider sustentaciones
Ing. Ingrid Alexandra Rodriguez Pardo	Gerente de proyecto
Ing. Ricardo Benavides	Director de trabajo de grado
Sebastian Schroeder	Sponsor

ENTREGABLES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Documento de diagnóstico de madurez</li><li>• Formato de evaluación de madurez</li><li>• Libro de gerencia</li></ul>
COMENTARIOS / RECOMENDACIONES
ANEXOS

APROBADO Y ACEPTADO POR:

-----  
Sebastián Schroeder

Sponsor

-----  
Ingrid Alexandra Rodríguez

Gerente de proyecto

## 14. Lecciones aprendidas



# Lecciones aprendidas



- Al momento de planificar los costos de un proyecto de este tipo, se debe tener en cuenta la disponibilidad de los recursos bibliográficos requeridos y su versión.
- Se debe tener en cuenta el tiempo requerido para validar aspectos como encuestas después de su construcción y previo a la aplicación



- El conocimiento específico del Director del trabajo de grado en el tema de modelos de madurez, permitió desarrollar el trabajo con un enfoque mucho mas claro.
- La presentación de la sustentación realizada a una persona externa al grupo de trabajo previamente, permitió identificar oportunidades de mejora en su contenido.
- Al desarrollar el trabajo de grado en una empresa real, se afianzó el nivel de conocimiento de los conceptos y procesos en gerencia de proyectos en el grupo de trabajo.

# Gracias