

**DERTERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO  
DEL PMI®**

**TRABAJO DE GRADO**

**JUAN GABRIEL FANDIÑO  
SERGIO LEONARDO LIZARAZO MARRIAGA  
MAURICIO JAVIER OLMOS GARZÓN**



**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA  
UNIDAD DE PROYECTOS  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE  
PROYECTOS  
BOGOTÁ, D.C.  
2013**

**Nota de aceptación:**

El trabajo de grado “Determinación del grado de madurez en la gestión de proyectos de TELMACOM LTDA., bajo el estándar metodológico del PMI®” presentado para optar al título de especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de proyectos, cumple con los requerimientos establecidos y recibe nota aprobatoria.

---

**Ing. Carlos Quintero**  
**Director de Trabajo de Grado**

Bogotá, D.C. Abril de 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos al ingeniero Carlos Quintero quien con su paciencia y comentarios fue fundamental en el desarrollo y consecución de este trabajo.

Gracias a Telmacom Ltda., y a sus colaboradores quienes nos brindaron parte de su tiempo para la elaboración del presente estudio.

Gracias a nuestras familias, que con sacrificio entendieron nuestra ausencia en algunos momentos importantes, pero siempre nos acompañaron incondicionalmente en esta etapa de nuestras vidas.

Agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para iniciar, mantenerme y terminar este logro a pesar de las dificultades presentadas a través de esta etapa. A mi esposa por estar a mi lado y brindarme el apoyo necesario para cumplir cada meta que me propongo. A mis hijos que son la razón de mí existir. A mis padres y hermanos que con su sabiduría y esfuerzo, han contribuido a mi formación moral y profesional.

Sergio Leonardo Lizarazo Marriaga

Agradezco a Vivi y Nico mi motor de vida por su incondicional apoyo, amor y paciencia por los cuales pude culminar esta meta. A mis padres Jairo y Miryam por sus bendiciones y constancia para impulsarme a finalizar este reto.

Mauricio Javier Olmos Garzón

Agradezco a Dios por las oportunidades que pone a diario en mi vida y la sabiduría y fuerza para aprovecharlas al máximo. A mis padres Raúl y Susana y a mis hermanos por ser el apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

Juan Gabriel Fandiño Farfán



## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>1. PERFIL DE LA EMPRESA: TELMACOM LTDA.....</b>  | <b>21</b> |
| 1.1. Historia de la empresa .....   | 21        |
| 1.2. Misión .....   | 22        |
| 1.3. Visión.....  | 22        |
| 1.4. Política de Gestión Integral HSEQ - (Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad)..... | 23        |
| 1.5. Servicios que presta la empresa .....  | 24        |
| 1.6. Estructura organizacional de TELMACOM LTDA .....   | 24        |
| <b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>  | <b>26</b> |
| 2.1. ¿Qué es un proyecto? .....   | 26        |
| 2.1.1. Ciclo de vida del proyecto .....   | 26        |
| 2.1.2. Relación de los ciclos de vida del proyecto y del producto.....  | 28        |
| 2.2. Metodologías en la gerencia de proyectos.....  | 30        |
| 2.2.1. ¿Qué es la dirección de proyectos?.....  | 30        |
| <b>3. MODELO DE MADUREZ DE GERENCIA DE PROYECTO.....</b>  | <b>44</b> |
| 3.1. Ciclo del OPM3®.....   | 45        |
| 3.1.1. Preparación para la evaluación.....  | 46        |
| 3.1.2. Ejecutar la evaluación .....   | 46        |
| 3.1.3. Plan de las mejoras.....   | 47        |
| 3.1.4. Implantar mejoras .....  | 47        |
| 3.1.5. Repetir el proceso .....   | 47        |
| <b>4. DESARROLLO METODOLÓGICO.....</b>  | <b>48</b> |
| <b>5. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>  | <b>54</b> |
| 5.1. Información General.....   | 55        |
| 5.2. Análisis de Encuestas OPM3® .....  | 55        |
| 5.2.1. Tablas de Análisis Matrices SMCI – OPM3®.....  | 57        |
| 5.2.2. Resultados y Análisis Encuestas.....   | 61        |
| 5.2.3. Análisis de resultados – Grupo de procesos PMI®. ....  | 64        |
| 5.2.4. Análisis de resultados – Áreas del conocimiento PMI®.....  | 68        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.2.5. Análisis de resultados – Componente SMCI.....  | 74        |
| <b>6. PROPUESTA DE MEJORA A NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA TELMACOM LTDA.....</b> | <b>77</b> |
| 6.1. Propuesta Técnica .....  | 77        |
| 6.1.1. Análisis y estado actual.....  | 77        |
| 6.1.2. Planes de acción a desarrollar.....  | 78        |
| 6.1.3. Beneficios para la organización.....   | 80        |
| 6.2. Propuesta Administrativa .....   | 81        |
| 6.2.1. Etapa 1 .....  | 81        |
| 6.2.2. Etapa 2.....   | 84        |
| 6.2.3. Etapa 3.....   | 87        |
| <b>7. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>91</b> |
| <b>8. RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>93</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>94</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>95</b> |

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Análisis de los Proyectos ejecutados por Telmacom Ltda., en los últimos 3 años..... | 19 |
| Tabla 2. Mejores Prácticas según OPM3®.....  | 48 |
| Tabla 3. Áreas de Conocimiento.....  | 49 |
| Tabla 4. Grupos de Procesos .....  | 49 |
| Tabla 5. Estado de la Mejora de Procesos .....   | 49 |
| Tabla 6. Personal Clave Gestión de Proyectos .....   | 50 |
| Tabla 7. Consolidado preguntas por componente según OPM3® .....                              | 56 |
| Tabla 8. Rangos e indicadores de valoración para el grado de madurez OPM3® .....             | 56 |
| Tabla 9. Mejores prácticas para las nueve áreas de Conocimiento .....                        | 57 |
| Tabla 10. Mejores prácticas para los cinco grupos de proceso.....                            | 59 |
| Tabla 11. Mejores prácticas para los cuatros estados de mejora (SCMI). .....                 | 60 |
| Tabla 12. Resultado total muestra Telmacom Ltda .....  | 61 |
| Tabla 13. Resultado director de proyectos (persona referente) Telmacom Ltda ..               | 63 |
| Tabla 14. Análisis Proceso de Inicio .....   | 64 |
| Tabla 15. Análisis Proceso de Planeación .....   | 65 |
| Tabla 16. Análisis Proceso de Ejecución.....   | 66 |
| Tabla 17. Análisis Proceso de Control.....   | 66 |
| Tabla 18. Análisis Proceso de Cierre.....  | 67 |
| Tabla 19. Análisis Gestión de la Integración .....   | 68 |
| Tabla 20. Análisis Gestión del Alcance .....   | 69 |
| Tabla 21. Análisis Gestión del Tiempo .....  | 70 |
| Tabla 22. Análisis Gestión de los Costos .....   | 71 |
| Tabla 23. Análisis Gestión de Calidad .....  | 71 |
| Tabla 24. Análisis Gestión del Talento Humano.....   | 72 |
| Tabla 25. Análisis Gestión de las Comunicaciones .....                                       | 72 |
| Tabla 26. Análisis Gestión del Riesgo .....  | 73 |
| Tabla 27. Análisis Gestión de las Adquisiciones .....  | 74 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 28. Análisis Estandarización ..... | 75 |
| Tabla 29. Análisis Medición .....        | 75 |
| Tabla 30. Análisis Control .....         | 76 |
| Tabla 31. Análisis Mejora.....           | 76 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1.</b> Organigrama General – Telmacom Ltda .....   | 24 |
| <b>Figura 2.</b> Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto ..... | 27 |
| <b>Figura 3.</b> Costo del proyecto e influencia de los interesados .....                                    | 28 |
| <b>Figura 4.</b> Ciclo de vida del producto.....   | 29 |
| <b>Figura 5.</b> Procesos de dirección de proyectos .....  | 32 |
| <b>Figura 6.</b> Recopilar requerimientos, Entradas, Herramientas y salidas .....                            | 33 |
| <b>Figura 7.</b> Definir alcance, entradas, herramientas y salidas .....                                     | 34 |
| <b>Figura 8.</b> Crear WBS, entradas, herramientas y salidas.....  | 35 |
| <b>Figura 9.</b> Verificar el alcance, entradas, herramientas y salidas .....                                | 36 |
| <b>Figura 10.</b> Controlar el alcance, entradas, herramientas y salidas .....                               | 36 |
| <b>Figura 11.</b> Definir las actividades, entradas, herramientas y salidas .....                            | 37 |
| <b>Figura 12.</b> Secuenciar las actividades, entradas, herramientas y salidas .....                         | 38 |
| <b>Figura 13.</b> Estimar los recursos de las actividades, entradas, herramientas y salidas.....             | 39 |
| <b>Figura 14.</b> Estimar la duración de las actividades, entradas, Herramientas y salidas.....              | 39 |
| <b>Figura 15.</b> Desarrollar el cronograma, entradas, herramientas y salidas .....                          | 40 |
| <b>Figura 16.</b> Controlar el cronograma, entradas, herramientas y salidas .....                            | 41 |
| <b>Figura 17.</b> Estimar costos, entradas, herramientas y salidas .....                                     | 42 |
| <b>Figura 18.</b> Determinar presupuesto, entradas, herramientas y salidas .....                             | 43 |
| <b>Figura 19.</b> Controlar costos, Entradas, herramientas y salidas .....                                   | 43 |
| <b>Figura 20.</b> Unidad de evaluación y mejoramiento OPM3®.....   | 44 |
| <b>Figura 21.</b> Ciclo del OPM3® .....  | 46 |
| <b>Figura 22.</b> Propuesta Administrativa – Etapa 1 .....   | 82 |
| <b>Figura 23.</b> Línea de tiempo estimada – Etapa 1 .....   | 84 |
| <b>Figura 24.</b> Propuesta Administrativa – Etapa 2 .....   | 85 |
| <b>Figura 25.</b> Línea de Tiempo Estimada – Etapa 2 .....   | 86 |
| <b>Figura 26.</b> Propuesta Administrativa – Etapa 3 .....   | 87 |
| <b>Figura 27.</b> Línea de Tiempo Estimada – Etapa 3 .....   | 88 |

**Figura 28.** Personal Requerido – Etapas 1 a 3..... 89

**Figura 29.** Línea de Tiempo Estimada – Etapas 1, 2 y 3..... 90

## LISTA DE GRÁFICAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfica 1.</b> Análisis por género en Telmacom Ltda. ....                          | 52 |
| <b>Gráfica 2.</b> Análisis por nivel de estudios en Telmacom Ltda. ....               | 52 |
| <b>Gráfica 3.</b> Análisis por rango de edad actual en Telmacom Ltda. ....            | 53 |
| <b>Gráfica 4.</b> Análisis por experiencia en gerencia de proyectos en Telmacom Ltda. | 53 |
| <b>Gráfica 5.</b> Análisis por Estudios en Gerencia de Proyectos en Telmacom Ltda. .. | 54 |
| <b>Gráfica 6.</b> Grupos de Proceso Telmacom Ltda., vs Director de Proyectos .....    | 64 |
| <b>Gráfica 7.</b> Áreas de Conocimiento Telmacom Ltda., vs Director de Proyectos..... | 68 |
| <b>Gráfica 8.</b> Mejores prácticas Telmacom Ltda., vs director de proyectos .....    | 74 |

## LISTA DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Encuestas realizadas en Telmacom Ltda..... | 96 |
| Anexo 2. Encuesta Información General.....          | 97 |
| Anexo 3. Formato Control de Cambios. ....           | 98 |



## GLOSARIO

**Actividad:** la actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

**Alcance:** es todo trabajo a desarrollar en un proyecto y que está contenido en la estructura de desglose del trabajo EDT o *WBS*.

**Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con requisitos.

**Comunicación:** transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

**Costo:** es el monto en dinero o valor de una actividad o elemento del proyecto que incluye el precio de los recursos requeridos para ejecutar y concluir la actividad o el elemento, o para generar un componente

**Costo esperado al finalizar el proyecto (EAC- *Estimate At Completion*):** es el costo esperado de finalización de un proyecto o de un nivel del proyecto. El EAC se basa en el costo real incurrido del alcance entregado en la fecha de estado (AC) más el (ETC) del alcance restante.

**Costo estimado para finalizar el proyecto: (ETC- *Estimate To Complete*):** es el costo estimado de un proyecto o cualquier otro nivel dentro del proyecto para completar el alcance restante. Agregar el ETC al costo real (AC) da como resultado el costo del EAC en cualquier nivel del proyecto.

**Costo presupuestado al terminar el proyecto: (BAC – *Budget At Completion*):** es la suma de todos los presupuestos establecidos del alcance a ejecutar en un proyecto, componentes de la estructura de desglose del trabajo (*WBS*), cuentas de control o paquetes de trabajo.

**Costo Real (AC- *Actual Cost*):** es el costo real del alcance entregado o ejecutado a la fecha de estado.

**CPI – *Cost Performance Index* – Índice de rendimiento de costos:** es la relación que existe entre el Valor Ganado y el costo Real.

**Cuenta de Control:** es el punto de control donde se integran el alcance, el tiempo y el costo. Las cuentas de control tienen un alcance definido y se ubican en determinados elementos de la *WBS*.

**Curva S:** representación gráfica de los costos acumulativos, las horas de mano de obra, el porcentaje de trabajo y otras cantidades, trazados en relación con el tiempo. Se utiliza para representar el valor planificado, el valor ganado y el costo real del trabajo del proyecto. El nombre proviene de la forma en S de la curva (más uniforme al principio y al final, más pronunciada en el medio) producida en un proyecto que comienza despacio, se acelera y se disminuye al final. Término que también se utiliza para expresar la distribución acumulada de probabilidad, que consiste en el resultado de una simulación, la cual es una herramienta de análisis cuantitativo de riesgos.

**Diagrama de Gantt:** el diagrama de Gantt, es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

**Diccionario de la estructura de desglose del trabajo (*Work Breakdown Structure Dictionary*):** describe cada elemento de la WBS. La descripción puede incluir el alcance, entregables definidos, una lista de actividades asociadas y/o una lista de hitos.

**Duración Actual (AT):** Es el tiempo transcurrido a la fecha de estado donde se realiza la medición de desempeño, medido como una duración relativa a la fecha de comienzo del proyecto, paquete del trabajo o de la actividad según sea el caso.

**Duración planeada (PD):** es la duración planeada de terminación del proyecto según la línea de base del proyecto.

**EDT:** Una Estructura de Descomposición del Trabajo o EDT, 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, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición con un detalle incrementado del trabajo del proyecto. La EDT es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos.

**Entregable:** es cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o una parte del proyecto.

**Equipo del Proyecto:** está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para iniciar, planear, ejecutar, seguir y controlar y cerrar el proyecto.

**Estrategia:** determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**Estructura de desglose organizacional (*Organizational Breakdown Structure*):** representación de la organización del proyecto de tal manera que se relacionan las tareas con las unidades de la organización.

**Estructura de desglose del trabajo (*Work Breakdown Structure*):** es una descomposición jerárquica orientada a los entregables del proyecto que serán ejecutados por el equipo del proyecto con el fin de lograr los objetivos planteados. Esta estructura organiza y define el alcance total del proyecto.

**Fecha de Estado:** corresponde a una determinada fecha para realizar un informe del tiempo incurrido, costos o condición de rendimiento de un proyecto respecto a la línea base de desempeño establecida.

**Gestión de riesgos:** (traducción del inglés *Risk management* / Manejo de riesgos) es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

**Hito:** punto de referencia que marca un evento importante en un proyecto y se utiliza para controlar el progreso del mismo y se caracteriza por tener una duración de cero días.

**OPM3:** Modelo estándar que tiene como propósito proveer un camino para que las organizaciones entiendan y midan su madurez contra una serie de mejores prácticas establecidas. Igualmente, ayuda a alcanzar una mayor madurez a través del desarrollo de un plan de mejora.

**Paquete de trabajo (*Work Package*):** es un producto entregable o componente del alcance del proyecto en el nivel más bajo de cada sector de la estructura de desglose del trabajo (*WBS*).

**Patrocinador (*Sponsor*):** persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto.

**Procedimientos:** planes que establecen una metodología para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

***Project management professional*** - Administrador de Proyectos Profesional (PMP): es aquel administrador de proyectos debidamente certificado por el *Project Management Institute (PMI)*.

**Proyecto:** es un trabajo o esfuerzo que se ejecuta una sola vez y que persigue un fin específico, y tiene como característica principal producir resultados únicos como un producto o un servicio.

**Recurso:** conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

**Requerimiento:** condición o capacidad que debe cumplirse por un sistema, bien, servicio, resultado o componente para satisfacer un contrato, estándar, especificación u otros documentos impuestos formalmente.

**Responsabilidad:** obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegado como una forma para lograr los resultados esperados.

**Resultados:** son entregas tangibles o intangibles producidas como consecuencia de la aplicación de una capacidad.

***Stakeholders*:** son personas u organizaciones que se encuentran activamente involucradas en el proyecto, o que sus interés se puede ver afectados positiva o negativamente por la ejecución o finalización del proyecto.

**Seguimiento y control:** se refiere a aquel proceso por medio del cual se realiza la medición del avance del proyecto a la fecha, y con el cual se puede realizar una comparación con lo el avance planeado inicialmente para esa fecha, con el objetivo de conocer el estado del proyecto.

***SPI – Schedule Performance Index– Índice de Rendimiento en Programación:*** es la relación que existe entre el Valor Ganado y el costo Real.

**Trabajo:** es el esfuerzo dedicado por uno o varios recursos para producir un entregable, normalmente expresado en horas-hombre.

**Valor ganado (*EV- Earned Value*):** es el costo presupuestado del alcance entregado o ejecutado a la fecha de estado.

**Valor planeado (*PV – Planned Value*):** es el costo presupuestado del alcance planeado a la fecha de estado.

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas Colombianas que prestan servicios de ingeniería están implementando mejores prácticas en la gestión integral de proyectos, con el fin de mejorar sus procesos y obtener los resultados esperados por las partes interesadas. El proyecto consiste en la determinación del grado de madurez en la gestión de proyectos de TELMACOM LTDA., bajo el estándar metodológico del PMI®. Lo anterior se basa, en que la empresa objeto de estudio reconoce tener fuertes debilidades al momento de planear, ejecutar y finalizar sus proyectos. La gestión de proyectos se ha convertido en prácticas metodológicas de gran importancia para en este tipo de empresas, destacando las diferentes necesidades que las organizaciones muestran al reconocer que la administración de proyectos que ejercen presenta problemas y fuertes debilidades a la hora del desarrollo y consecución final de sus servicios, productos o proyectos.

En el sector de las empresas de construcción de obras de ingeniería, la gestión integral de proyectos no son desarrolladas de manera eficiente, donde ésta práctica no es ejecutada bajo ningún lineamiento o estándar, demostrando así, poco compromiso con la satisfacción de las necesidades de los clientes, representadas en proyectos deficientes, con ausencias de planeación para su ejecución, evidentes sobre costos, y calidad deficiente en el producto o servicio final desarrollado en algunos casos.

De acuerdo con lo anterior, en su gran mayoría las empresas del sector se evidencian una falta de cultura organizacional con relación a la implementación de metodologías o estándares de gestión de proyectos, con el fin de generar en las organizaciones un mayor nivel de competencias, compromiso integral con los proyectos y las necesidades expectantes de los clientes.

El objetivo general del presente estudio es el de diagnosticar el grado de madurez y determinar el nivel de percepción en la gestión organizacional de proyectos de la empresa Telmacom Ltda., utilizando como herramienta el estándar metodológico planteado por OPM3®, proponiendo como productos del análisis y diagnóstico una propuesta tanto técnica como administrativa que le permita a la empresa mejorar el nivel actual de su administración de proyectos.

El estudio señala los siguientes objetivos específicos a lograr:

- Identificar el grado de cumplimiento de las mejores prácticas asociadas a la categoría SMCI (estandarización, medición, control y mejora),
- Identificar mediante el uso del estándar metodológico planteado por OPM3®, el grado de cumplimiento en la metodología de procesos del dominio Proyecto, de acuerdo con las 9 áreas del conocimiento y 5 grupos de procesos.
- Elaborar de acuerdo con los resultados obtenidos una propuesta de mejora a nivel de madurez en la gestión de proyectos en para la empresa, la cual contendrá entre otros, una propuesta técnica y una propuesta administrativa para el mejoramiento de la madurez en la gestión de proyectos en Telmacom Ltda.

La metodología empleada para el desarrollo del presente estudio consistió en la recopilación y análisis de información de la empresa, así como elaboración de trabajo de campo, el cual consistió en la presentación y sensibilización global del propósito del estudio a los involucrados en la empresa Telmacom Ltda. Adicionalmente, con el fin de conceptualizar a los interesados, se realizó una capacitación donde se expondrán los conceptos fundamentales del modelo OPM3® del PMI®. Como resultado del ejercicio del trabajo de campo, se obtuvieron entrevistas estructuradas y diligenciadas por parte de los encuestados seleccionados por la empresa, las cuales constituyen la principal información para continuar con el desarrollo del proyecto, para determinar el estado en el que se encuentra la empresa a nivel de gestión de proyectos, así como para tener el punto de partida para la planificación de la propuesta de mejora.

El presente trabajo, está estructurado su capítulo primero por el Perfil de la empresa seleccionada objeto del presente estudio, el cual incluye la descripción general y el perfil de la empresa. En el capítulo segundo se encuentra el marco teórico consultado con referencia a los fundamentos conceptuales de la administración y gestión de proyectos del *Project Management Institute* PMI®. Posteriormente, en el capítulo tercero se relaciona el modelo de madurez en gerencia de proyectos, OPM3®. En el capítulo cuarto, se realiza el desarrollo metodológico. Pasando al capítulo quinto, se presentan los análisis de resultados obtenidos del estudio a partir de la interpretación de resultados y graficas construidas con los datos obtenidos de las entrevistas. Finalmente, en el capítulo sexto, se presenta propuesta de mejora a nivel de madurez en la gestión de proyectos para empresa.

## INTRODUCCIÓN

Telmacom Ltda., es una empresa dedicada a atender las necesidades de los sectores minero energético y de las telecomunicaciones en el país. Dicha compañía nació como una empresa familiar enfocada a pequeños proyectos principalmente de telecomunicaciones, sin embargo durante los últimos 5 años ha tenido un crecimiento a nivel de ingresos de un 500%; este crecimiento en los ingresos se ha dado principalmente gracias al liderazgo que ha obtenido la compañía en el desarrollo de proyectos de ingeniería de control de la corrosión especialmente en el sector petrolero; este liderazgo a su vez ha llevado a la empresa a desarrollar proyectos de mayor complejidad, duración y costos.

Este cambio en el tipo de proyectos que maneja la compañía la ha llevado a buscar la forma de involucrar estándares dentro de los procesos de la misma, con el fin de optimizar su operación y maximizando su eficiencia tanto en tiempos de entrega de los proyectos como de costos de los mismos. El primer estándar acogido por la empresa fue el estándar de calidad, bajo el cual se basan los principales procesos operativos de la compañía. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por mejorar con este estándar, después de realizar un análisis de los proyectos más significativos para la empresa de los últimos 3 años, proyectos de más de USD\$100.000, la compañía se dio cuenta que de 12 proyectos realizados, 7 cuentan con desviaciones tanto en sus costos como en sus tiempos de entrega (ver tabla 1), lo cual está afectando desfavorablemente la utilidad obtenida de cada uno de estos proyectos.

**Tabla 1.** Análisis de los Proyectos ejecutados por Telmacom Ltda., en los últimos 3 años.

| Proyectos | Desviación presupuestal | Desviación cronograma |
|-----------|-------------------------|-----------------------|
| 1         | 15%                     | 21%                   |
| 2         | 2%                      | 3%                    |
| 3         | 30%                     | 22%                   |
| 4         | 11%                     | 8%                    |
| 5         | 12%                     | 7%                    |
| 6         | 18%                     | 11%                   |
| 7         | 2%                      | 4%                    |

Fuente: Telmacom Ltda.

Dado el resultado del análisis ejecutado a los proyectos de los últimos 3 años, Telmacom Ltda., vio la necesidad de mejorar sus estándares o corporativas que le permitieran fortalecer su área de proyectos de la organización, brindándole herramientas suficientes para lograr los objetivos trazados por la empresa relacionados con la optimización de costos, tiempos de entrega y la delimitación clara del alcance del proyecto. Por esta razón decidieron aceptar la iniciativa de estudiar con un mayor grado de profundidad el estado actual de su organización en lo que a buenas prácticas de Gestión de Proyectos se debería tener en cuenta.

A continuación se presenta el perfil de la empresa, con el fin de poder contar con un mayor conocimiento de la misma y poder comprender el análisis y sugerencias a ser planteadas en el presente trabajo.



## 1. PERFIL DE LA EMPRESA: TELMACOM LTDA

Telmacom Ltda., es una empresa colombiana con sede principal en la ciudad de Bogotá. Cuenta con más de 16 años de experiencia, especializada en la planeación y ejecución de obras de telecomunicaciones, eléctricas, mecánicas, civiles y de control de la corrosión, con calidad certificada por Bureau Veritas, logrando resultados satisfactorios para sus clientes.

Ha desarrollado proyectos de Ingeniería a lo largo y ancho de Colombia, contribuyendo al desarrollo del país en infraestructura y fomentando la generación de innumerables empleos que han ayudado a mejorar la calidad de vida de miles de personas.

### 1.1. Historia de la empresa

La organización **SERVICIOS EN TELECOMUNICACIONES TELEMATICA Y SISTEMAS – TELMACOM LTDA.**, fue creada el 30 de Diciembre de 1.993 mediante escritura pública, para satisfacer el requerimiento de la industria de las telecomunicaciones en ese momento, por cuatro ex funcionarios de la Empresa de Telecomunicaciones de Colombia, Telecom.

Los socios fundadores de Telmacom Ltda., maduraron la experiencia profesional obtenida durante más de 25 años de servicio público en dicha empresa y luego determinaron vincularse al mercado de forma independiente. Aunque algunos de los socios fundadores se han retirado, la empresa en los últimos 8 años ha tomado un giro familiar, compuesta la junta directiva por una única familia, manteniendo la esencia profesional del grupo, el cual se ha renovado generación tras generación.

La sociedad ha tenido varias reformas, en una de ellas se hizo una ampliación del objeto social para desarrollar actividades relacionadas con la prestación de servicios y asistencia en aspectos generales de las Ingenierías Mecánica, Sanitaria y Ambiental. Desde el año 1.999 por decisión de los socios, se determinó ampliar el objeto social para desarrollar actividades relacionadas con la prestación de servicios y asistencia en el campo de la Ingeniería de Control de la Corrosión.

Como complemento y para garantizar una mejor calidad de servicio a sus clientes, se implementó el suministro de bienes relacionados con los trabajos ofrecidos y ejecutados por la organización.

Las representaciones de los bienes suministrados por la Organización se encuentran soportadas con los correspondientes acuerdos comerciales.

Durante el periodo de existencia de Telmacom Ltda., se han realizado trabajos a varios clientes, entre los cuales se destacan: Ecopetrol S.A., Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB, Telecom – Telefónica, Comcel, Tigo, Netic de Colombia, Ericsson, Siemens, ABB Ltda., Angelcom S.A., Ecogas – TGI, Gas Natural, Petrobras Colombia Limited, Chevron Petroleum Company, entre otros.

En la ejecución de los trabajos, se ha logrado la satisfacción de sus clientes, razón por la cual se encuentra bien posicionada en el mercado relacionado con su objeto social.

La organización ha sido muy cuidadosa en el manejo de su recurso humano, dando especial importancia a la seguridad social, bienestar social, seguridad industrial y una capacitación integral permanente de sus funcionarios.

## **1.2. Misión**

Dentro de los documentos suministrados por la empresa se encuentra que la misión es la siguiente:

*“Telmacom Ltda., es una empresa de Ingeniería que presta Servicios en Telecomunicaciones, Diseño, Control de la Corrosión, Comercialización de productos afines, Ingeniería Eléctrica, Mecánica, Civil y Sistemas.*

*Se brindan soluciones oportunas a través del cumplimiento de aspectos legales de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, mediante el desarrollo del talento humano y buenas relaciones con proveedores, para generar alta rentabilidad contribuyendo al beneficio económico de la Organización y del País, velando por la preservación del medio ambiente y asegurando la integridad de quienes directa o indirectamente se encuentran vinculados con la empresa en el desarrollo de nuestros proyectos.”*

## **1.3. Visión**

Por otro lado, la visión establecida es la siguiente:

*“Aumentar la productividad por medio del crecimiento integral del equipo humano, asegurando para el año 2014 ser líderes en el mercado nacional e incursionando en el mercado internacional; cumpliendo con las expectativas de los clientes mediante la implementación de procesos que cumplan estándares de calidad, preservando el medio ambiente, fomentando el uso de la tecnología adecuada, la seguridad industrial, la salud ocupacional y practicando la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), logrando así un crecimiento sostenido con un retorno oportuno sobre la inversión.”*

#### **1.4. Política de Gestión Integral HSEQ - (Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad)**

*“La Política será siempre trabajar permanentemente en el cumplimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes y partes interesadas, con el compromiso de brindar un lugar de trabajo sano, seguro y productivo, a través de la integración, el cumplimiento de la regulación y demás normas aplicables; la prevención de lesiones personales, enfermedades profesionales y el control de los riesgos; la protección y el cuidado del medio ambiente y el mejoramiento continuo de todos los procesos en control de corrosión, telecomunicaciones, ingeniería eléctrica, mecánica y civil.”*

Para lo cual en la organización se establecen los siguientes lineamientos:

- ✓ Cumplir con todas las leyes y reglamentaciones de seguridad, salud y protección del medio ambiente aplicables a la actividad económica de la organización.
- ✓ Informar a cada uno de los residentes, supervisores e ingenieros de campo, acerca de los requerimientos de seguridad, salud y medio ambiente así mismo su responsabilidad en la aplicación de estos.
- ✓ Reconocer la importancia de la seguridad, salud y factores de protección en concordancia con los factores económicos de la empresa.
- ✓ Proporcionar el entrenamiento necesario para la protección humana, así como la protección de los recursos físicos de la empresa.
- ✓ Diseñar y dirigir el negocio encaminado a minimizar los impactos en el medio ambiente y la salud y seguridad humana
- ✓ Participar en programas diseñados a aumentar el conocimiento y mejorar tecnología, leyes y reglamentaciones.
- ✓ Monitorear, evaluar y reportar la ejecución de los programas de seguridad, salud y protección del medio ambiente, comprometiéndose a realizar un mejoramiento continuo de éstas actividades.
- ✓ Responsabilizar a todos los Jefes de Proyecto, supervisores y empleados a aplicar y dar cumplimiento de las políticas, posiciones y procedimientos de seguridad y encargarse de su implementación.

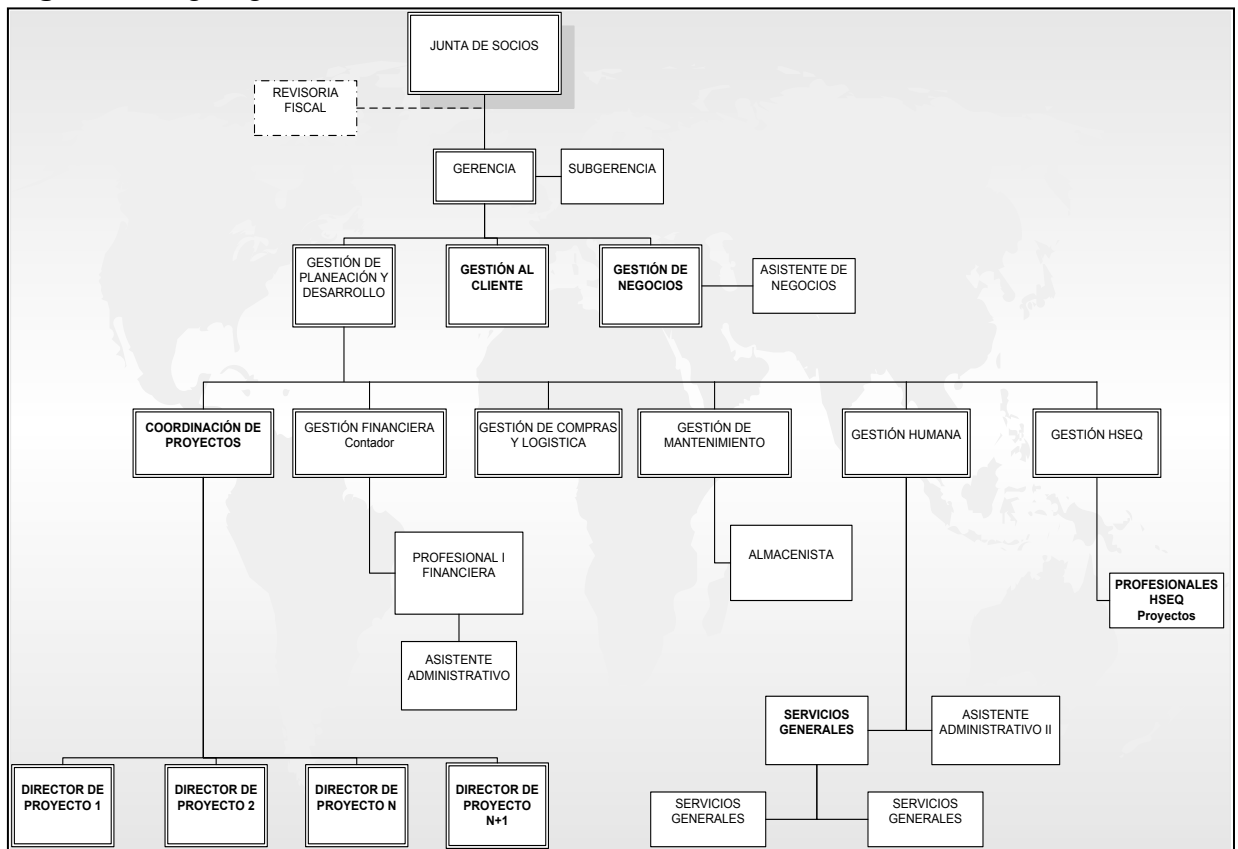
- ✓ En todas las obras en las cuales la empresa desarrolle sus labores se tendrá un especial cuidado con los bienes físicos de terceros (Daños a la propiedad), los cuales no deben ser afectados por los trabajos de la empresa.
- ✓ La empresa destinará el recurso económico necesario para el cumplimiento de la presente política.

### 1.5. Servicios que presta la empresa

Telmacom Ltda., presta servicios de ingeniería en Control de la Corrosión, construcción de obras civiles, eléctricas y redes de telecomunicaciones.

### 1.6. Estructura organizacional de TELMACOM LTDA

Figura 1. Organigrama General – Telmacom Ltda<sup>1</sup>



Fuente: Telmacom Ltda.

Una vez conocido el organigrama de la compañía se evidencia la ausencia de habilitadores organizacionales enfocados a gestión de proyectos como tal, lo cual

<sup>1</sup> Telmacom Ltda. Información suministrada por la empresa [citado Agosto 27 de 2012]

concuenda con el resultado del análisis de los proyectos ejecutados durante los últimos tres años.

Con estas evidencias se toma la decisión de llevar a cabo un estudio del estado actual del área de proyectos y del conocimiento general de la gerencia de proyectos en las áreas involucradas en la planeación y ejecución de los mismos.

Para el desarrollo del estudio se decide realizar el análisis basado en las mejores prácticas planteadas por el *Project Management Institute* (PMI®) en su modelo OPM3®, el cual permite evaluar y analizar el estado de madurez del gerenciamiento de proyectos en una organización.

A continuación se presenta un marco teórico que permite comprender en que es lo que se va a basar principalmente el análisis a ser realizado en Telmacom Ltda.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ¿Qué es un proyecto?

De acuerdo con la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK®), un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Al definirse como temporal se hace referencia a un comienzo y un final definidos, sin querer decir que deba ser de corta duración y tampoco se debe caer en el error de asignarle esta cualidad al resultado (producto o servicio) del proyecto, ya que este por lo general busca que sea duradero en el tiempo para satisfacer la necesidad o la razón por la cual fue creado.<sup>2</sup>

El resultado único o entregable creado, debe ser un producto medible y verificable de un trabajo (servicio o bien) que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto, al referirnos a un bien debe ser un producto o resultado tangible y cuantificable y al referirnos a un servicio será un trabajo útil realizado cuyo producto o resultado es intangible.<sup>3</sup>

Los proyectos nacen dada una de las siguientes problemáticas que debe ser resuelta:

- Una necesidad por satisfacer
- Una exigencia por cumplir
- Un problema por resolver
- Una oportunidad por aprovechar<sup>4</sup>

#### 2.1.1. Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida de los proyectos está definido como un conjunto de fases, las cuales son determinadas tanto en cantidad como en nombre por la empresa o empresas que se encuentran ejecutando el proyecto, de acuerdo a sus necesidades de gestión y/o control adicionalmente pueden ser determinadas de acuerdo a la naturaleza del proyecto, o por su área de aplicación. Estas fases

---

<sup>2</sup> PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK®

Guide) 4ª edición PMI. p 11

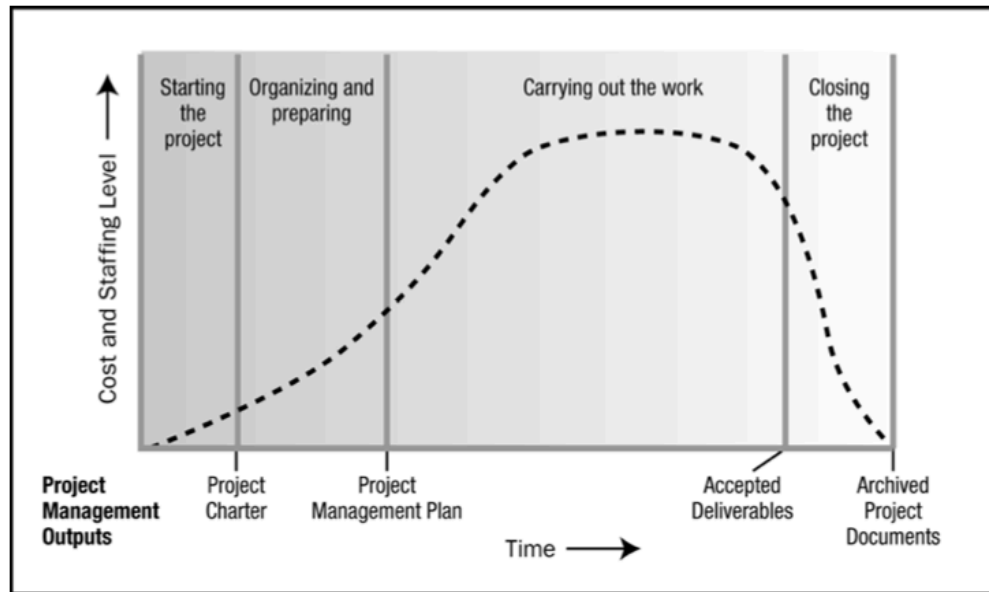
<sup>3</sup> Notas de clase, introducción a la formulación de proyectos, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Ing Daniel Salazar, PMP.

<sup>4</sup> Notas de clase, introducción a la formulación de proyectos, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Ing Daniel Salazar, PMP.

podrán ser secuenciales o superpuestas, las cuales colaborarán por medio de entregables específicos o actividades para lograr el objetivo final del proyecto.<sup>5</sup>

A pesar de la diversidad de proyectos existentes, bien sea por complejidad, o por duración e incluso por tipos de entregables final, todos podrían ser enmarcados dentro del siguiente esquema de ciclo de proyecto:

**Figura 2.** Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto<sup>6</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

De la figura 2 se puede observar que se tiene una fase de inicio del proyecto, una de organización y preparación, ejecución del trabajo y el cierre del proyecto.

Algunas características del ciclo de vida genérico de proyectos presentado en la anterior gráfica son:

- Los niveles de los costos y de la dotación de personal son más bajas durante las etapas iniciales del proyecto, tienen su punto más alto durante la ejecución del proyecto y vuelve a tener una caída rápida y significativa durante la etapa de cierre.
- La influencia de los *stakeholders* del proyecto, así como la incertidumbre y factores de riesgo son mayores al inicio del proyecto y a medida que se va avanzando en el ciclo de vida del proyecto van disminuyendo.

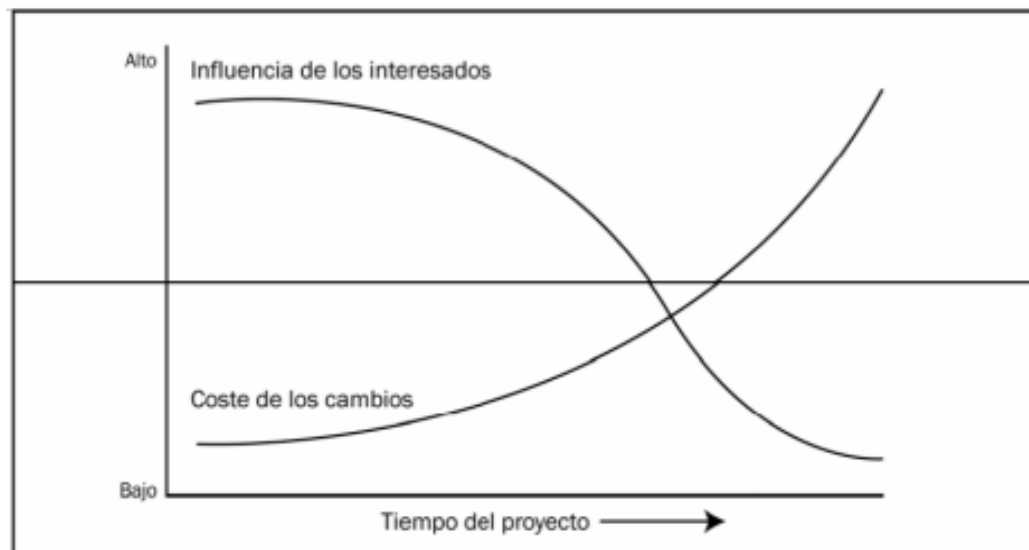
<sup>5</sup> PMI® –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK® Guide) 4ª edición PMI®. p 22

<sup>6</sup> PMI® –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK® Guide) 4ª edición PMI®. p 23

- La capacidad de influir en las características finales del proyecto teniendo una menor afectación en los costos del mismo son más altas en las fases iniciales del proyecto, a medida que se va avanzando en el ciclo de vida del proyecto se hace más complicado y con un valor mayor la corrección de errores o la realización de cambios.<sup>7</sup>

Dichas características pueden ser observadas en las figuras 2 y 3, donde en la figura 2 la línea punteada muestra como a medida que se avanza en el ciclo de vida del proyecto se tiene un mayor nivel de costos teniendo el mayor nivel en la fase 3 y volviendo rápidamente a cero en la fase de cierre, y en la figura 3 podemos ver como la influencia de los *stakeholders* es mayor al inicio del proyecto y a medida que va avanzando el tiempo y la ejecución del proyecto va disminuyendo sustancialmente. Esta misma tendencia se aplica para los niveles de riesgo y de incertidumbre del proyecto.

**Figura 3.** Costo del proyecto e influencia de los interesados<sup>8</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

### 2.1.2. Relación de los ciclos de vida del proyecto y del producto.

El ciclo de vida del producto al igual que el ciclo de vida del proyecto está compuesto por fases, sin embargo en este caso a diferencia con las fases del

<sup>7</sup> PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide) 4ª edición PMI. p 23

<sup>8</sup> PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide) 4ª edición PMI. p 24



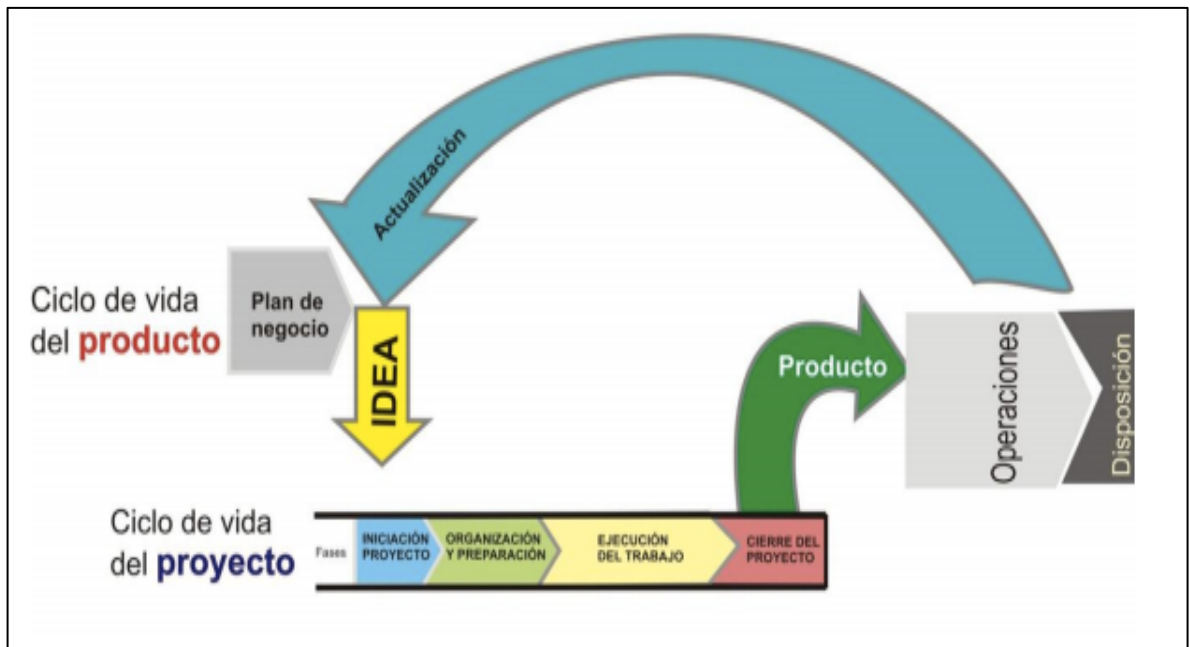
proyecto la generalidad es que sean fases secuenciales y no superpuestas; dichas fases por lo general son determinadas de acuerdo a las necesidades de control o de fabricación de la organización.

El ciclo de vida de un proyecto puede estar presente dentro de una o varias fases del ciclo de vida del producto, esto se debe a que en algunos casos el resultado del proyecto puede ser el producto mismo; sin embargo, hay situaciones donde el resultado es una mejora al producto, la realización de una pieza o parte de un producto o simplemente la mejora de una funcionalidad o una característica del mismo.

Dado lo anterior se puede llegar a tener una situación donde el producto sea el resultado de la ejecución de diferentes proyectos, por lo que en estos casos la recomendación es poder tener el control de todos los proyectos por medio de una autoridad superior, de esta forma se podría llegar a tener una mayor eficiencia en la ejecución del producto final.<sup>9</sup>

En la siguiente figura se presenta el esquema del ciclo de vida del producto.

**Figura 4.** Ciclo de vida del producto<sup>10</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

<sup>9</sup> PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide) 4ª edición PMI. p 24

<sup>10</sup> PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide) 4ª edición PMI.

## 2.2. Metodologías en la gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos es un área que ha venido tomando gran importancia en las organizaciones dado que ha logrado por medio de diferentes metodologías que dichas organizaciones obtengan mejores resultados a la hora de ejecutar proyectos y de la consecución del objetivo final del mismo, tal como lo define Leonardo Solarte “La gestión de proyectos en las organizaciones, a partir de la década de los noventa, se convierte en una importante herramienta para la consecución de objetivos mediante la conformación de estructuras flexibles, livianas y de carácter temporal, lo cual contribuye a la disminución de sus costos y la consecución de resultados de manera eficaz”<sup>11</sup>

Es por esta razón que hoy en día contar con una estructura dedicada a la gerencia de proyectos dentro de las organizaciones es fundamental y pasa a ser una ventaja competitiva, por esta razón institutos y las mismas empresas se han dedicado a crear metodologías, donde se definen las mejores prácticas de la gestión de proyectos, donde sobresalen la dada por el PMI® quienes definen la gestión de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”.<sup>12</sup>

### 2.2.1. ¿Qué es la dirección de proyectos?

Tal como se enunció anteriormente la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. Para lograr una dirección de proyectos deben ser aplicados e integrados los diferentes procesos de dirección de proyectos agrupados en los grupos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y por último cierre. Estos procesos pueden ser observados en la figura 4.

Dirigir un proyecto implica por lo general:

- Identificar los requisitos del proyecto
- Equilibrar demandas de alcance, calidad, presupuestos, recursos, riesgos y del cronograma
- Abordar las necesidades, inquietudes y expectativas de los *stakeholders*

---

<sup>11</sup> SOLARTE, Leonardo; MONTILLA, Omar; GARCÍA, Mónica. Modelos de Gestión de Proyectos en cinco (5) Organizaciones líderes nacionales –Marco Teórico. Bogotá, Septiembre 2003. p. 4.

<sup>12</sup> PMI –PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide) 4ª edición PMI. P 12

Teniendo en cuenta estas definiciones, es importante entender en qué consisten los procesos correspondientes a las áreas de conocimiento asociadas a la triple restricción (alcance, tiempo y costo) según el PMBOK®, en las cuales se va a enfocar el trabajo para el mejoramiento del área de proyectos de Telmacom Ltda. Con el fin de lograr los objetivos de mejoramiento en los tiempos de entrega de los proyectos, así como del control presupuestal y de costos de los mismos.

Figura 5. Procesos de dirección de proyectos<sup>13</sup>

| Tomado de<br>PMBOK® 4ª Ed. 2008 |                      | Grupos de Procesos                                 |   |   |  |                            |
|---------------------------------|----------------------|--|---|---|--|----------------------------|
|                                 |                      | Iniciación<br>(2)                                  | Planeación<br>(20)  | Ejecución<br>(8)  | Seguimiento y<br>Control (10)  | Cierre<br>(2)              |
| <b>Áreas de Conocimiento</b>    | Integración (6)      | > Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | > Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto  | > Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto   | > Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto<br>> Realizar el Control Integrado de Cambios | > Cerrar Proyecto o Fase   |
|                                 | Alcance (5)          |  | > Recopilar Requisitos<br>> Definir el Alcance<br>> Crear la EDT  |   | > Verificar el Alcance<br>> Controlar el Alcance   |                            |
|                                 | Tiempo (6)           |  | > Definir las Actividades<br>> Secuenciar las Actividades<br>> Estimar los Recursos para las Actividades<br>> Estimar la Duración de las Actividades<br>> Desarrollar el Cronograma                           |   | > Controlar el Cronograma  |                            |
|                                 | Costo (3)            |  | > Estimar los Costos<br>> Determinar el Presupuesto   |   | > Controlar los Costos   |                            |
|                                 | Calidad (3)          |  | > Planificar la Calidad   | > Realizar el Aseguramiento de Calidad  | > Realizar el Control de Calidad   |                            |
|                                 | Recursos Humanos (4) |  | > Desarrollar el Plan de Recursos Humanos   | > Adquirir el Equipo del Proyecto<br>> Desarrollar el Equipo del Proyecto<br>> Gestionar el Equipo del Proyecto |  |                            |
|                                 | Comunicaciones (5)   | > Identificar a los Interesados                    | > Planificar las Comunicaciones   | > Distribuir la Información<br>> Gestionar las Expectativas de los Interesados                                  | > Informar el Desempeño  |                            |
|                                 | Riesgo (6)           |  | > Planificar la Gestión de Riesgos<br>> Identificar los Riesgos<br>> Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos<br>> Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos<br>> Planificar la Respuesta a los Riesgos |   | > Monitorear y Controlar los Riesgos   |                            |
|                                 | Adquisiciones (4)    |  | > Planificar las Adquisiciones  | > Efectuar las Adquisiciones  | > Administrar las Adquisiciones  | > Cerrar las Adquisiciones |

### 2.2.1.1. Alcance de un Proyecto

Durante la etapa de planeación de un proyecto debe ser claramente definido el objetivo del mismo de tal forma que pueda ser identificado el trabajo necesario para el cumplimiento de dicho objetivo y pueda ser excluido todo aquello que no contribuya al logro.<sup>14</sup>

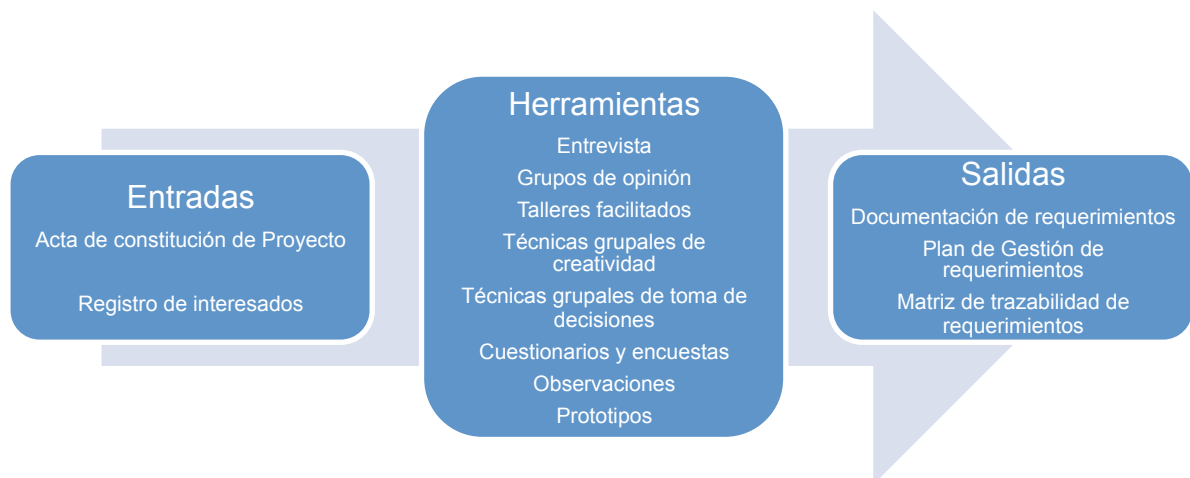
Dicha definición de trabajo para el logro del objetivo es lo que se conoce como alcance del proyecto, adicionalmente se debe tener en cuenta la definición del alcance del producto, el cual está definido por las características y funciones que deben describir al mismo.<sup>15</sup>

De acuerdo al PMBOK® los procesos para la planeación del alcance son los siguientes con sus respectivas entradas, herramientas y técnicas y salidas:

- **Recopilar Requerimientos:** Mediante este proceso se recopilan y documentan las necesidades de los diferentes interesados (*stakeholders*) del proyecto.

Estos requerimientos se basan en las necesidades, expectativas y deseos del cliente, patrocinador y demás interesados, las cuales deben ser analizadas a tal punto que puedan llegar a ser medibles durante la ejecución del proyecto, para poder tener un seguimiento de avance de las mismas.

**Figura 6.** Recopilar requerimientos, Entradas, Herramientas y salidas<sup>16</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

<sup>14</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición.

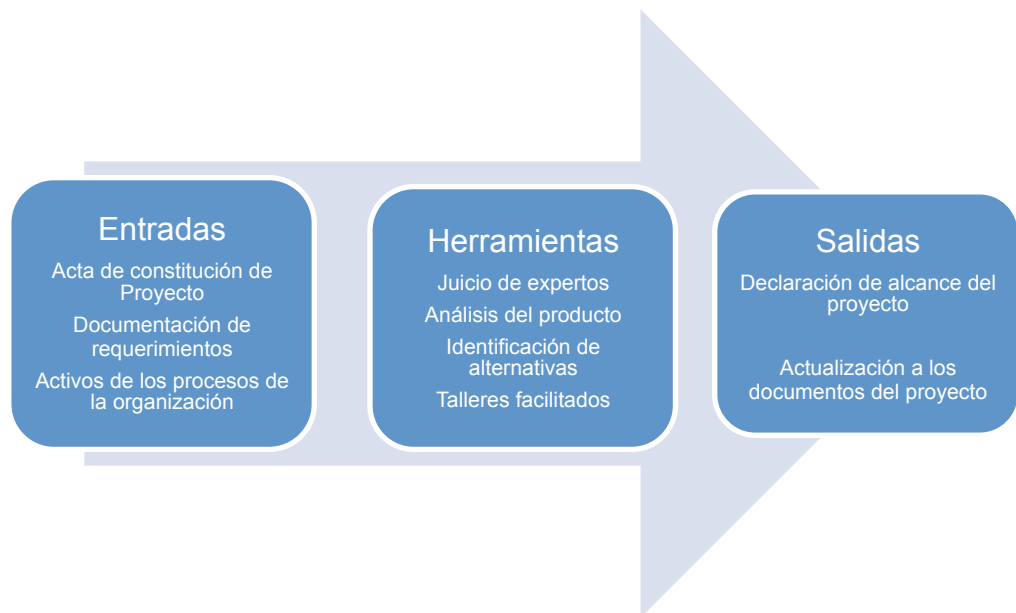
<sup>15</sup> Basado en Planeación y Control de proyectos con MS Project; Escuela Colombiana de Ingeniería, Unidad de Proyectos, Profesor: German Gutiérrez Pacheco, PMP, 2011

<sup>16</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 97

- **Definir Alcance:** Se debe realizar una descripción detallada tanto del proyecto como del producto del proyecto. Dicha descripción se establece en la declaración del alcance, la cual se basa en las restricciones, los entregables y los supuestos establecidos desde el inicio del proyecto.

Durante la realización de la definición del alcance deben ser tenidos en cuenta los riesgos y a medida que se vayan encontrando nuevos deben ser agregados.

**Figura 7.** Definir alcance, entradas, herramientas y salidas<sup>17</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

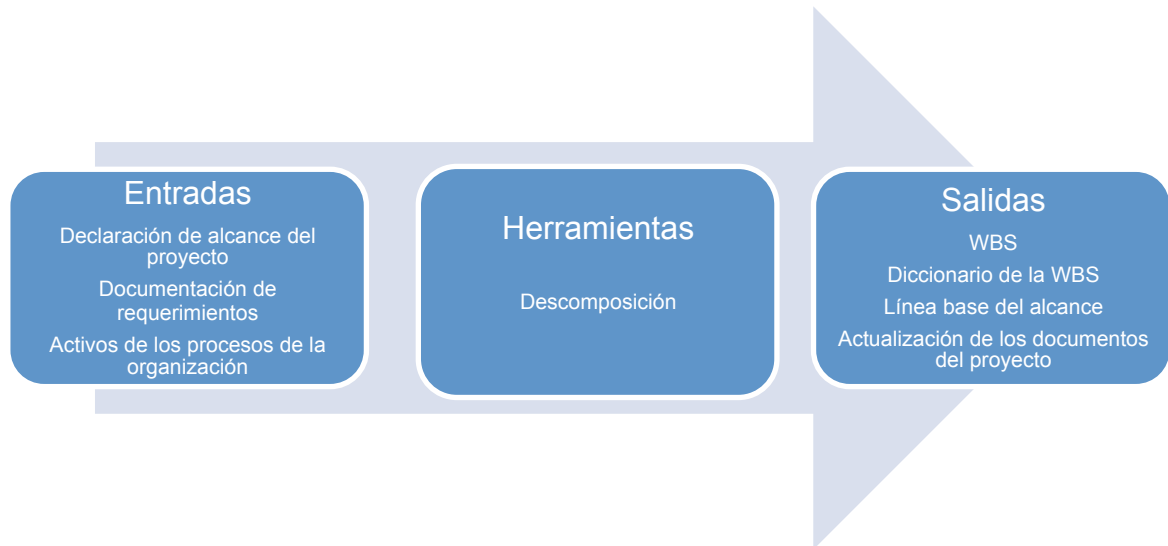
- **Crear WBS:** Consiste en la división del trabajo del proyecto definido en el anterior proceso y sus entregables, en paquetes de trabajo, los cuales puedan ser entendidos y manejados de una forma más fácil por el grupo de trabajo.

Este desglose del trabajo se debe realizar de manera jerárquica y deberá representar la totalidad del trabajo establecido para el proyecto.

---

<sup>17</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 102

**Figura 8.** Crear WBS, entradas, herramientas y salidas<sup>18</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

Durante la etapa de seguimiento y control, el área de alcance cuenta con dos procesos los cuales deben ser llevados a cabo para poder verificar que el desarrollo del proyecto va acorde con lo que se planeó inicialmente, que se está apuntando al logro de los objetivos planteados y que no se están realizando tareas o trabajo que no contribuyen al proyecto.

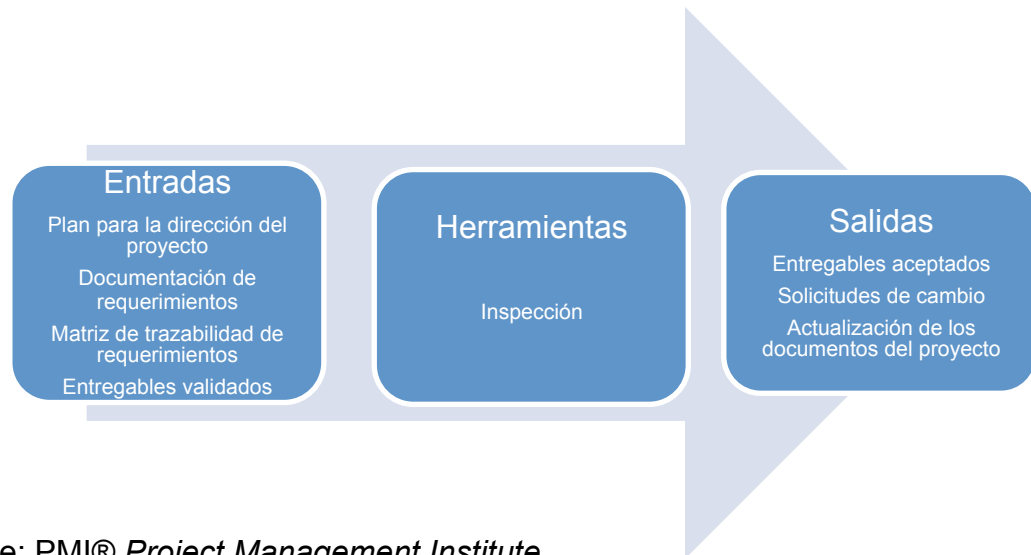
Estos procesos de acuerdo con la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos son los siguientes y se presentan al igual que los anteriores con sus respectivas entradas, herramientas, técnicas y salidas:

- **Verificar el Alcance:** por medio de este proceso se lleva a cabo la aceptación de los entregables del proyecto que han sido completados. Para poder llevar a cabo esta aceptación, se debe realizar una revisión de los entregables junto con el patrocinador y/o cliente, de tal forma que ellos den el visto bueno que los trabajos han sido cumplidos satisfactoriamente.

---

<sup>18</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 105

**Figura 9.** Verificar el alcance, entradas, herramientas y salidas<sup>19</sup>

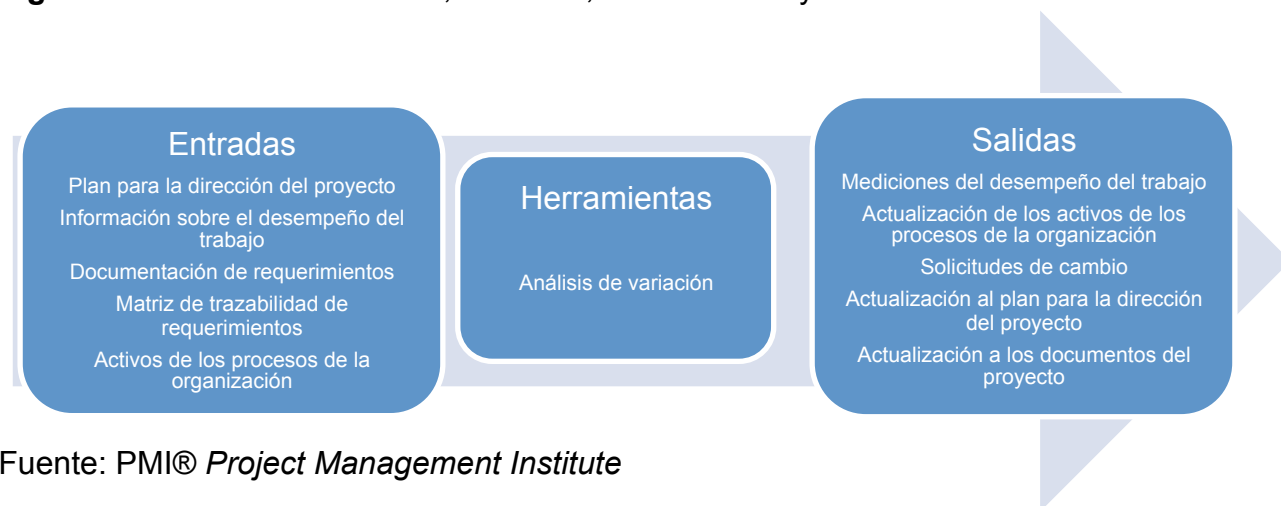


Fuente: PMI® *Project Management Institute*

- **Controlar el Alcance:** Por medio de este proceso se lleva a cabo el monitoreo del estado en el que se encuentra el alcance tanto del proyecto como del producto del proyecto y en caso que se deban realizar cambios en la línea base del alcance es en este proceso donde se formalizan dichos cambios.

Estos cambios pueden ser debidos a acciones preventivas o correctivas que han sido recomendadas por el grupo de trabajo o especialistas y deben seguir el proceso de control integrado de cambios.

**Figura 10.** Controlar el alcance, entradas, herramientas y salidas<sup>20</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

<sup>19</sup> Ibid. Pág. 111

<sup>20</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 115



### 2.2.1.2. Tiempo

Por medio de la gestión del tiempo en los proyectos se pretende tener una planeación y un control correcto del tiempo invertido en las diferentes actividades, de tal forma que se pueda llegar a la finalización del proyecto sin retrasos. Para poder lograr este objetivo el PMI® define seis procesos, de los cuales 5 se encuentran dentro del grupo de procesos de planeación y 1 en el grupo de procesos seguimiento y control.

Con la anterior distribución de procesos podemos darnos cuenta que gran parte de la responsabilidad del logro del proyecto en el tiempo esperado está en la fase de planeación, la cual debe realizarse teniendo en cuenta la mayor cantidad de factores de tal forma que pueda llegar a ser lo más precisa posible.

Los siguientes son los procesos establecidos en el PMBOK® cuarta edición para los grupos de planeación y seguimiento y control para esta área, con sus respectivas entradas, herramientas y técnicas y salidas:

- **Definir las actividades:** Por medio de este proceso se identifican y definen todas aquellas acciones que deben ser desarrolladas para lograr obtener los entregables del proyecto, estos entregables están definidos en la WBS como los paquetes de trabajo, y al descomponer cada paquete de trabajo se obtienen las actividades que representan el trabajo a realizar.

**Figura 11.** Definir las actividades, entradas, herramientas y salidas<sup>21</sup>



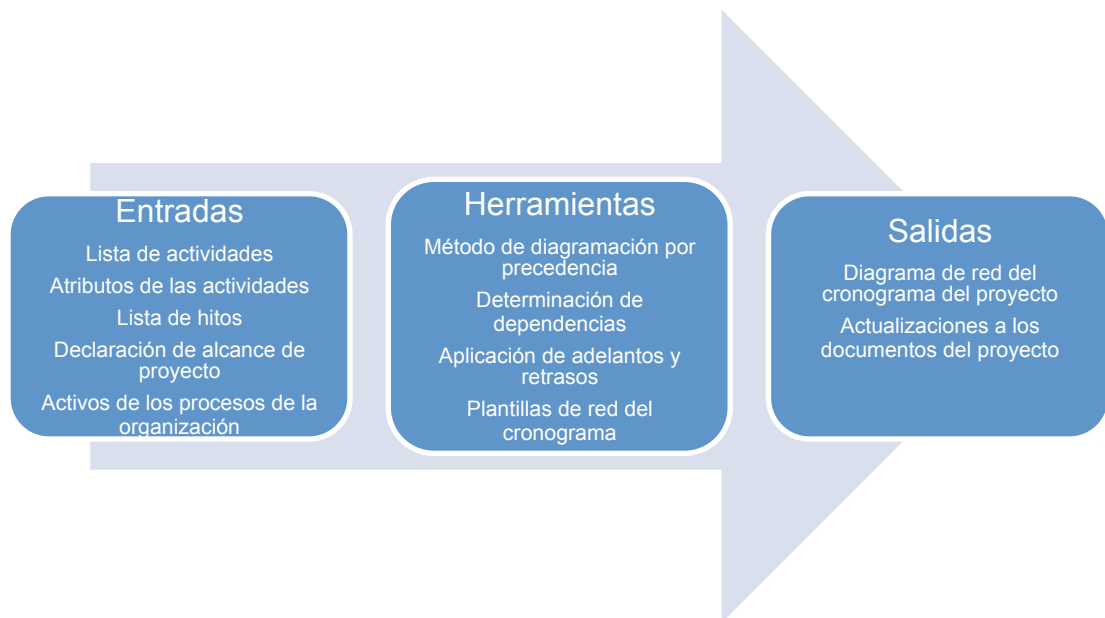
Fuente: PMI® *Project Management Institute*

<sup>21</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 120

- **Secuenciar las actividades:** A través de este proceso se identifican las dependencias e interrelaciones de las diferentes actividades a ser desarrolladas.

Todas las actividades establecidas en el proceso anterior deben contar con por lo menos una actividad predecesora y al menos una sucesora, exceptuando por obvias razones la primera y última actividad y/o Hitos.

**Figura 12.** Secuenciar las actividades, entradas, herramientas y salidas<sup>22</sup>



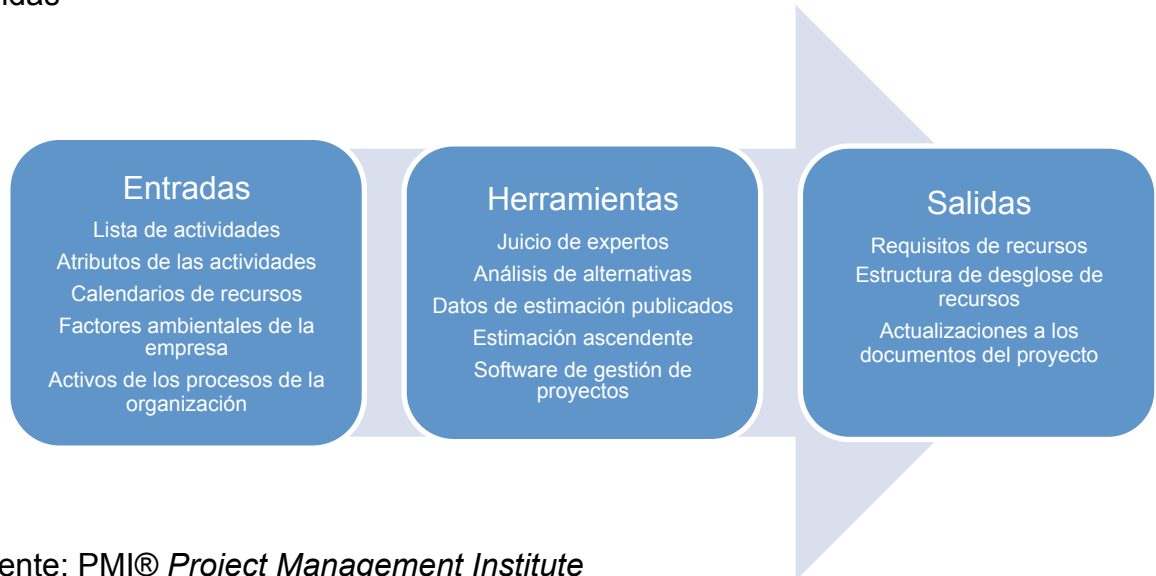
Fuente: PMI® *Project Management Institute*

- **Estimar los recursos de las actividades:** Por medio de este proceso se lleva a cabo la identificación de la cantidad y el tipo de recursos a ser utilizados en las actividades del proyecto, esto pueden ser de tipo personas, materiales, suministros o equipos.

---

<sup>22</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 122

**Figura 13.** Estimar los recursos de las actividades, entradas, herramientas y salidas<sup>23</sup>

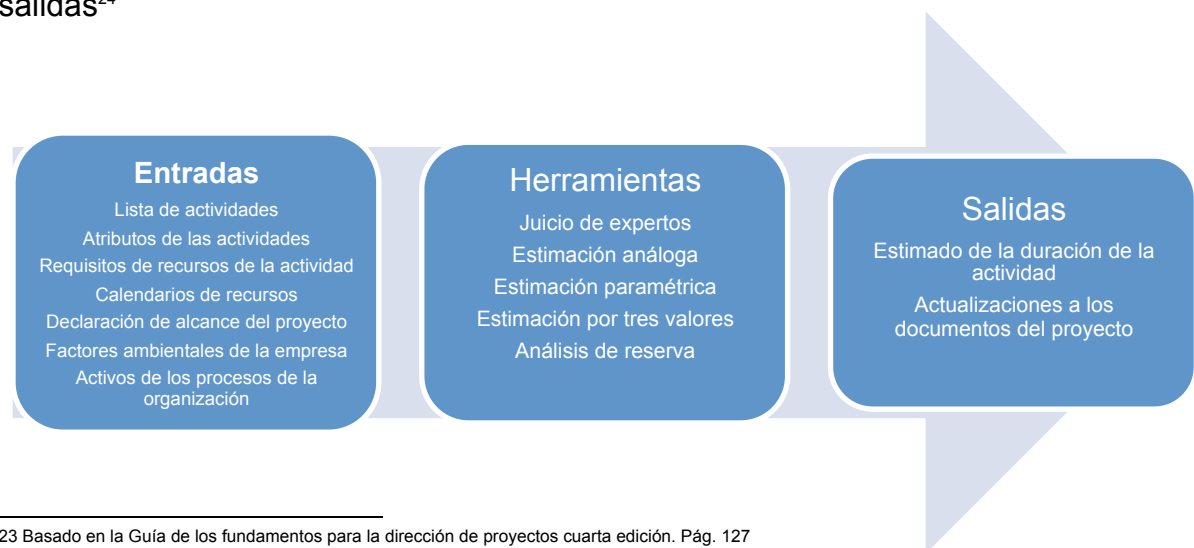


Fuente: PMI® *Project Management Institute*

- **Estimar la duración de las actividades:** Este proceso establece de acuerdo a la cantidad de recursos asignados a cada labor cuántos periodos de tiempo dura aproximadamente cada actividad.

La estimación de la duración de las actividades deberá ser realizada por la persona o grupo que más este familiarizado con la actividad a estimar de tal forma que por medio de lecciones aprendidas, y experiencia se logre obtener una aproximación más cercana a la realidad, esto se deberá.

**Figura 14.** Estimar la duración de las actividades, entradas, Herramientas y salidas<sup>24</sup>



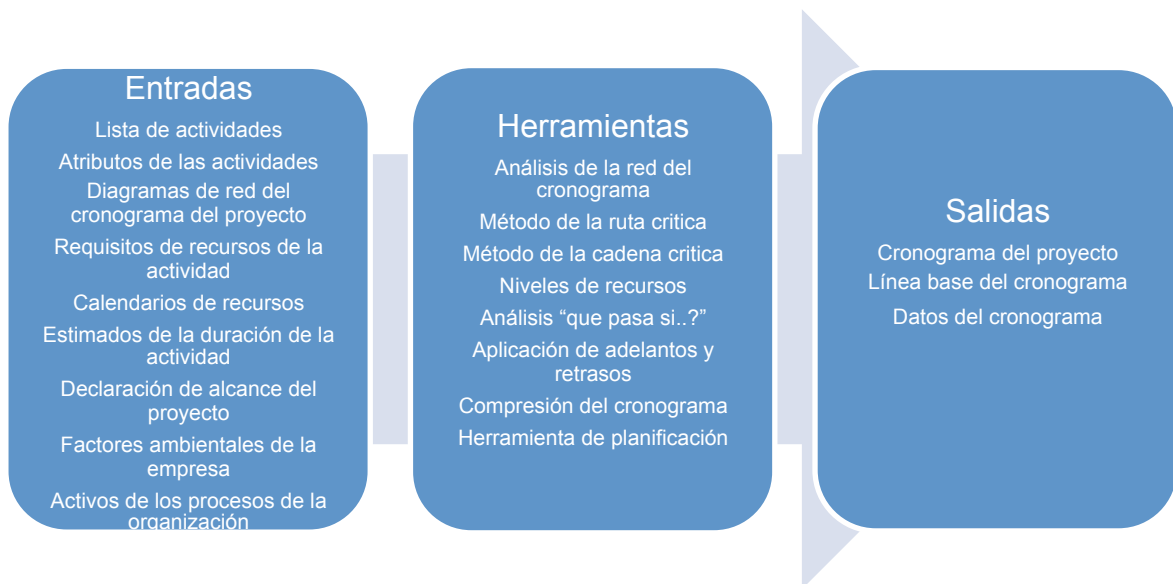
<sup>23</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 127

<sup>24</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 130

Fuente: PMI® *Project Management Institute*

- **Desarrollar el cronograma:** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los anteriores procesos (secuencia de las actividades, los recursos asignados por actividad, la duración de las actividades) y las restricciones que se puedan tener para el cronograma (p.e. días festivos, horarios 24 horas), se lleva a cabo el cronograma inicial del proyecto.

**Figura 15.** Desarrollar el cronograma, entradas, herramientas y salidas<sup>25</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

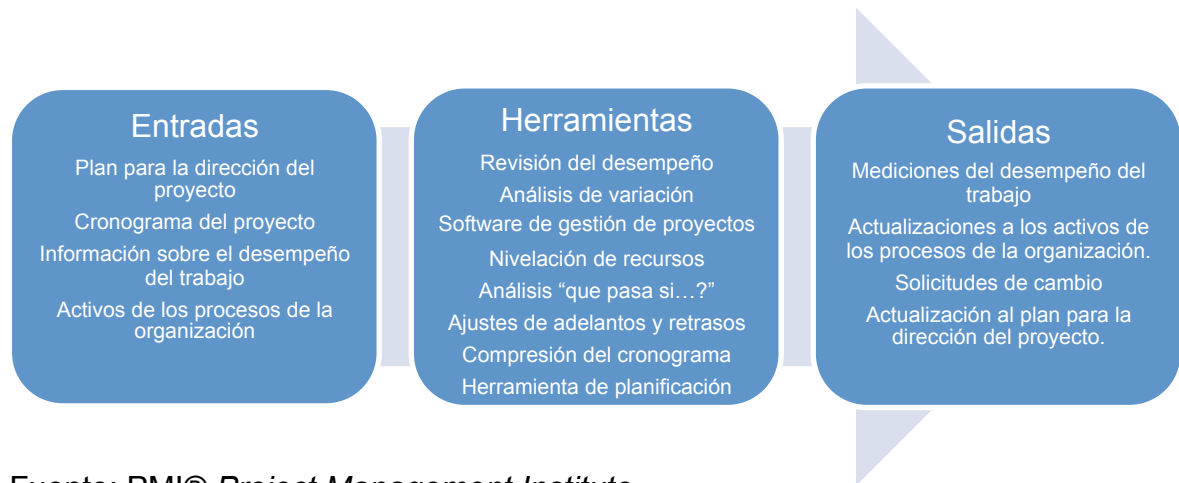
- **Controlar el cronograma:** Por medio de este proceso se lleva a cabo el seguimiento al desarrollo de las actividades y se va trazando el avance de las mismas, en caso de haber cambios en la línea base del cronograma establecido en el proceso anterior, es en este proceso donde se gestionan dichos cambios. Este proceso se basa en cuatro actividades principales de acuerdo al PMI® las cuales son:

- ✓ Determinar el estado actual del cronograma
- ✓ Influir en los factores que generan cambios en el cronograma
- ✓ Determinar los cambios en el cronograma del proyecto
- ✓ Gestionar los cambios de acuerdo a como se van dando realmente.

---

<sup>25</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 134

**Figura 16.** Controlar el cronograma, entradas, herramientas y salidas<sup>26</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

### 2.2.1.3. Costo

La gestión de costos de los proyectos permite realizar la planeación del presupuesto y el control de los costos, de tal forma que se logre desarrollar el proyecto dentro del presupuesto aprobado por el patrocinador desde un comienzo.<sup>27</sup>

Estos procesos son los más afectados en el momento en que se encuentren imprevistos en el proyecto, razón por la cual en el proceso de planeación debe tenerse en cuenta todos los riesgos que tiene el proyecto de tal forma que aun cuando sucedan algunos de éstos, el proyecto pueda seguir siendo rentable, sin embargo si no se hace un buen análisis podría lograrse ir a otros extremos donde el proyecto es completamente inviable debido a su alto costo.

A continuación se enumeran y describen los procesos de planeación y seguimiento y control de los costos según el PMBOK® del PMI®, con sus correspondientes entradas, herramientas y salidas:

- **Estimar costos:** Por medio de este proceso se lleva a cabo una aproximación del costo que puede tener cada una de las actividades del proyecto, teniendo en cuenta los recursos a ser utilizados en cada una de ellas. Dentro de esta estimación de costos se deben tener en cuenta diferentes variables y riesgos, los cuales basados en experiencia podrán arrojar un costo óptimo de las

<sup>26</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 142

<sup>27</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 146

actividades, como por ejemplo tomar decisiones entre si se debe alquilar un elemento o si es más favorable comprarlo.

Este es un proceso que se hace de manera iterativa a medida que el proyecto va avanzando y se va teniendo mayor información el nivel de detalle y la optimización del costo es más exacta.

La estimación de los costos es expresada en unidades monetarias usualmente, sin embargo en algunos casos para evitar las fluctuaciones y poder realizar comparaciones más exactas puede ser expresada en otras unidades como por ejemplo días de trabajo del personal.

**Figura 17.** Estimar costos, entradas, herramientas y salidas<sup>28</sup>



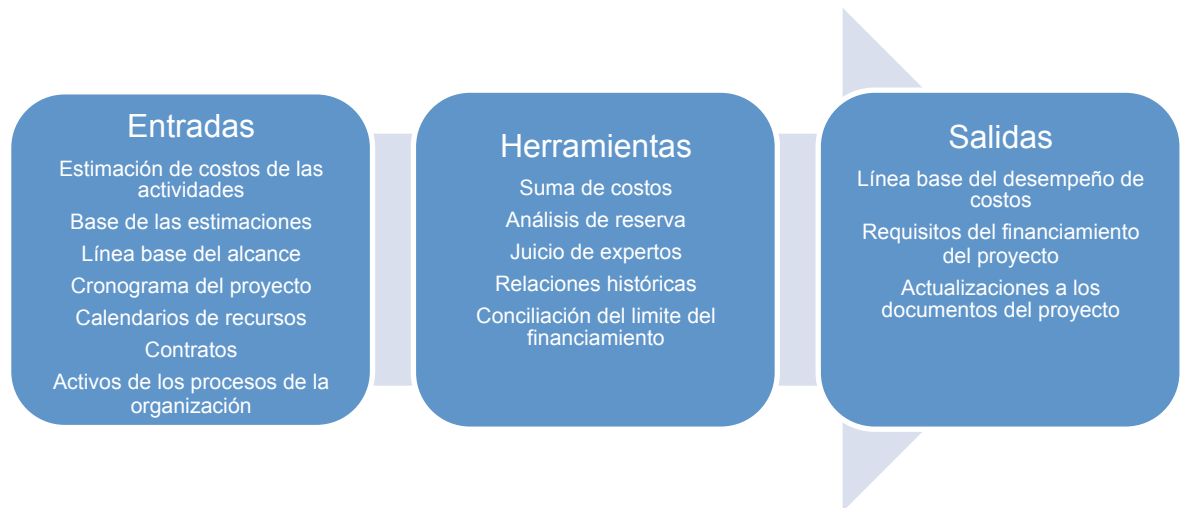
Fuente: PMI® *Project Management Institute*

- **Determinar el presupuesto:** Para poder obtener esta estimación se realiza la sumatoria de los costos individuales de cada una de las actividades de los proyectos obtenidos en el proceso anterior, de esta forma se obtiene la línea base del costo del proyecto.

---

<sup>28</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 149

**Figura 18.** Determinar presupuesto, entradas, herramientas y salidas <sup>29</sup>

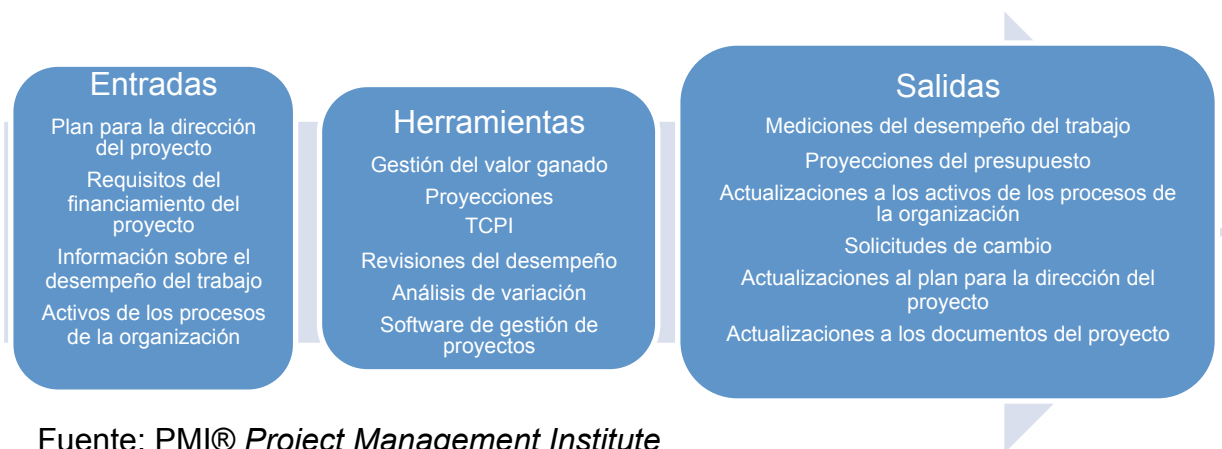


Fuente: PMI® *Project Management Institute*

- **Controlar los costos:** Por medio de este proceso se realiza el monitoreo de los costos a medida que el proyecto va siendo ejecutado, a medida que el proyecto va avanzando y se van presentado cambios en el mismo se realiza la actualización de la línea base de los costos.

En los casos en los cuales los costos reales del proyecto vayan a superar el presupuesto autorizado para el mismo sólo puede ser autorizado mediante el proceso de Control Integrado de Cambios.

**Figura 19.** Controlar costos, Entradas, herramientas y salidas <sup>30</sup>



Fuente: PMI® *Project Management Institute*

<sup>29</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 154

<sup>30</sup> Basado en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos cuarta edición. Pág. 159

### 3. MODELO DE MADUREZ DE GERENCIA DE PROYECTO

El modelo de madurez es un marco conceptual que permite llevar a cabo una evaluación y un análisis del estado de una organización en diferentes aspectos, comparando contra las mejores prácticas, en éste el análisis se enfocará en la gerencia de proyectos de la organización, por lo que el modelo a usar será el desarrollado por el PMI®, el cual es conocido como OPM3® (*Organizational Project Management Maturity Model*).

El Modelo OPM3® provee las herramientas y los medios para realizar una evaluación que permite ubicar a las entidades en un nivel respecto a la madurez en la gestión de proyectos. Estos resultados se pueden tomar como un punto de partida para la identificación de las áreas de conocimiento, los procesos o los ciclos donde se deben realizar intervenciones para una mejora.<sup>31</sup>

Este modelo se basa en la aplicación de tres elementos básicos dentro de una organización, los cuales son el conocimiento, la evaluación y la mejora, los cuales se integran de tal forma que debe convertirse en un escenario de mejora continua para lograr madurar tal como lo muestra la gráfica:

**Figura 20.** Unidad de evaluación y mejoramiento OPM3®<sup>32</sup>



Fuente: *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*

<sup>31</sup> Cátedra opm3.blogspot.com.br/2011/05/mgp-modulo-opm3.html

<sup>32</sup> *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*



**Conocimiento:** Dado que el OPM3® se basa en procesos que las organizaciones deben seguir para lograr acercarse al ordenamiento de la misma, es necesario que haya una preparación previa de la entidad y sobre todo de los integrantes del grupo de proyectos de la organización. De acuerdo a lo establecido por el PMI® es considerado como conocimiento los estándares establecidos en el PMBOK®, así como los establecidos en *program management* y *portfolio management*. Sin embargo es importante enunciar que no necesariamente los tres estándares tienen que ser aplicados y se puede trazar un plan de mejora donde se inicie con la mejora de proyectos, pasar a programas y terminar en portafolio.<sup>33</sup>

**Evaluación:** Durante esta fase la organización utilizará diferentes herramientas de evaluación para determinar las fortalezas y/o debilidades con respecto a la base de las mejores prácticas que se están evaluando. El resultado de dicha evaluación le ayudará a la entidad a establecer el estado actual de madurez en el que se encuentra y le permitirá conocer en qué áreas deberá enfocarse para lograr un mayor acercamiento a las mejores prácticas con las que se está comparando y de esta forma lograr una mejora en sus capacidades.

**Mejora:** Una vez se tengan los resultados de la etapa de evaluación, la organización podrá observar por orden de prioridad las prácticas en las cuales deberá enfocar sus esfuerzos para la realización de un plan de mejora; sin embargo, la organización de acuerdo a sus objetivos puede decidir cambiar dicha prioridad y enfocar su plan de mejora de una forma diferente. De hecho, el plan de mejora puede ir tan lejos como se crea necesario como por ejemplo un cambio en los organigramas, reestructuraciones, entre otras.

Una vez se ha terminado el proceso de mejora, la organización puede tomar la decisión de iniciar nuevamente el modelo y volver a evaluar la organización, bien sea para analizar los efectos del primer plan de mejora o para profundizar en la mejora de otras áreas o capacidades que no fueron atendidas en la primera valoración.

### 3.1. Ciclo del OPM3®

El ciclo del OPM3® está conformado por 5 pasos los cuales deben ser socializados y conocidos por los usuarios, dichos pasos están relacionados con los conceptos mencionados anteriormente de conocimiento, evaluación y mejora tal como se muestra en la figura 21.

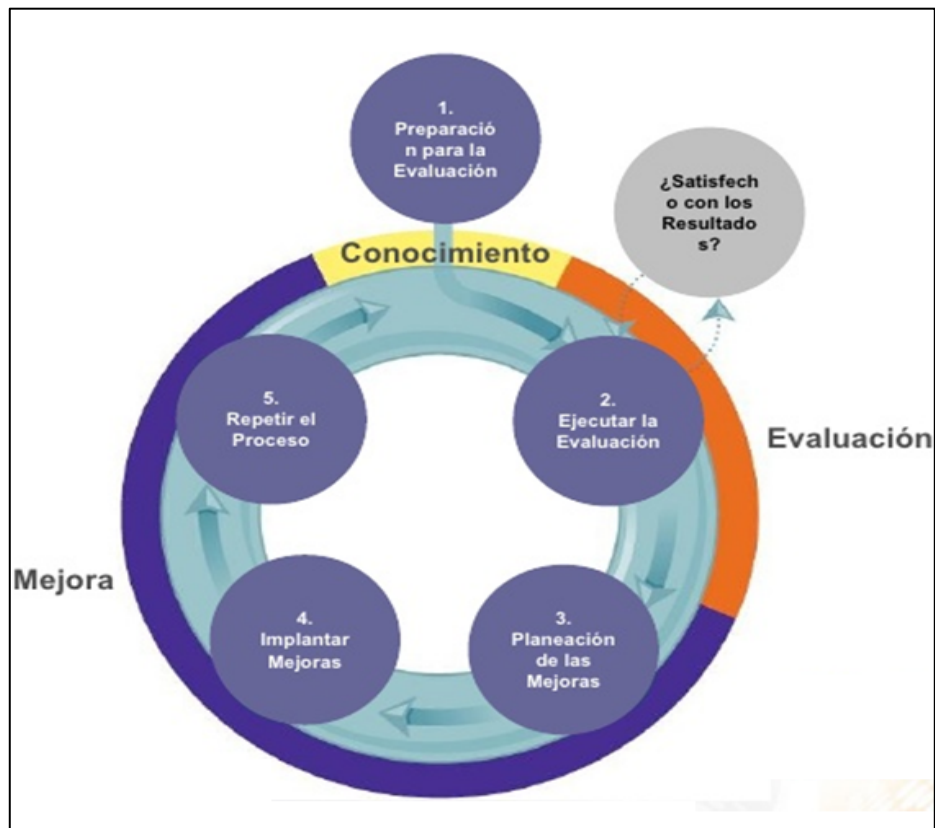
---

<sup>33</sup> <http://www.liderdeproyecto.com/articulos/opm3.html>

### 3.1.1. Preparación para la evaluación

Durante esta etapa se realizará toda la investigación y preparación sobre los conocimientos de los estándares necesarios para poder tener las bases suficientes para realizar la evaluación del nivel de maduración de la organización. Esto implica tener el conocimiento por parte del grupo evaluador del modelo OPM3® así como el contenido del PMBOK® acerca de la gerencia de proyectos por parte del área de proyectos de TELMACOM Ltda. Una vez se cuente con estos conocimientos y las herramientas suficientes para poder realizar la etapa de la evaluación, se seguirán los procedimientos recomendados por el PMI® para la realización de la misma.

**Figura 21.** Ciclo del OPM3®<sup>34</sup>



Fuente: *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*

### 3.1.2. Ejecutar la evaluación

El paso a seguir es la realización de la evaluación, para la cual es necesario poder comparar el estado actual de la organización con las mejoras prácticas

<sup>34</sup> Conferencia: El OPM3 como herramienta para el desarrollo de capacidades organizacionales, Jesús Marcelo Ramírez Arias, PMTour, México 2008.

establecidas por los estándares. Por medio de esta evaluación se conoce cuáles de estas prácticas están implementadas y se están llevando a cabo en la organización y cuáles no; El OPM3® brinda herramientas de autoevaluación; sin embargo, las organizaciones son libres de utilizar otras herramientas.

Una vez se tienen los resultados de la evaluación se podrá continuar al proceso de realización de un plan de mejora o si los resultados no son lo suficientemente contundentes para la organización, esta puede optar por repetir este paso o como última opción podrá tomar la decisión de abandonar el proceso y no realizar mejoras.

### **3.1.3. Plan de las mejoras**

Aquellas entidades que deciden avanzar con el proceso de mejora, podrán tomar como base del plan de mejora los resultados de la evaluación realizada en el paso anterior. Dichos resultados entregarán la información de las capacidades y prácticas en las que se debe hacer énfasis con su respectiva prioridad. Esta información permitirá iniciar un plan de mejora en la que se hará énfasis en las prácticas donde la organización tiene falencias o bien puede ser en las seleccionadas por la entidad para mejorar de acuerdo a sus objetivos empresariales.

### **3.1.4. Implantar mejoras**

Una vez se cuenta con un plan de mejora en las entidades, se procede a ejecutar las actividades o cambios organizacionales necesarios para poder lograr el objetivo de “madurar” la organización en la gestión de proyectos. Esta maduración se logra obteniendo las capacidades necesarias para estar acorde a las mejores prácticas establecidas.

### **3.1.5. Repetir el proceso**

Con la implementación del plan de mejora la organización podrá tomar una de dos opciones: volver a realizar el paso de evaluación, para reevaluar cómo quedó la misma con respecto a las mejores prácticas de gestión de proyectos o volver al paso de plan de mejora, donde se enfocará en atacar algunos aspectos no contemplados en el primer plan pero que fueron observados en la evaluación inicial como posibles mejoras.

El OPM3® contempla dentro de su análisis 488 Mejores Prácticas discriminadas de la siguiente forma:

**Tabla 2.** Mejores Prácticas según OPM3®

| Tipo                           | Procesos | SMCI* | Total Mejores Prácticas |
|--------------------------------|----------|-------|-------------------------|
| Proyectos                      | 42       | 4     | 168                     |
| Programa                       | 47       | 4     | 188                     |
| Portafolio                     | 14       | 4     | 56                      |
| Facilitadores Organizacionales |          |       | 76                      |
| <b>TOTAL</b>                   |          |       | <b>488</b>              |

Fuente: Grupo de trabajo.

\*Mejores Prácticas (Standardize, Measure, Control, continuously Improve)

#### 4. DESARROLLO METODOLÓGICO

Para el análisis del presente ejercicio, la metodología planteada, orientada a realizar un análisis del Grado de Madurez de Telmacom Ltda., utilizará como herramienta el estándar metodológico planteado por OPM3®.

De este análisis se definirán alternativas de mejora a nivel Administrativo, y Técnico, que permita a la organización optimizar su madurez en lo que a Gestión de Proyectos hace referencia.

El desarrollo metodológico se enfocará en dos factores principales.

1. Estado actual de la organización en el desarrollo de sus proyectos, en cuanto a Gestión de Costos, tiempos y alcance principalmente, teniendo como base los resultados de los proyectos históricos y en curso.
2. Realizar entrevistas a los funcionarios clave de la organización que estén directamente involucrados en Gestión de Proyectos, tales como: gerentes, directores, profesionales. Estas entrevistas estarán enfocadas en lo contenido en el Apéndice D del Modelo OPM3®, en lo que hace referencia a Proyectos que combina los 42 Procesos con los 4 SMCI BPs, dando como resultado 168 preguntas.

El cuestionario contenido en el estándar OPM3®, incluye 168 preguntas, las cuales se agruparon en:

**Tabla 3.** Áreas de Conocimiento

|                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| <b>Áreas de conocimiento</b> | Integración      |
|                              | Alcance          |
|                              | Tiempo           |
|                              | Costos           |
|                              | Calidad          |
|                              | Recursos Humanos |
|                              | Comunicaciones   |
|                              | Riesgo           |
|                              | Adquisiciones    |

Fuente: Grupo de trabajo

**Tabla 4.** Grupos de Procesos

|                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| <b>Procesos</b> | Inicio                |
|                 | Planeación            |
|                 | Ejecución             |
|                 | Seguimiento y Control |
|                 | Cierre                |

Fuente: Grupo de trabajo

**Tabla 5.** Estado de la Mejora de Procesos

|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>Estados de la Mejora de Procesos</b> | Estandarización |
|   | Medición        |
|   | Control         |
|   | Mejora          |

Fuente: Grupo de trabajo

### **Selección de Personal y Metodología diligenciamiento de encuestas**

Teniendo en cuenta que el número de personas involucradas con la gestión de proyectos en Telmacom Ltda., son 30, se realizó el análisis del grupo representativo requerido para realizar las encuestas,

El Análisis del grupo representativo se obtuvo de

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{(N-1)e^2 + (\sigma^2 * Z^2)}^{35}, \text{ donde}$$

|          |                        |     |
|----------|------------------------|-----|
| N        | Tamaño de la Población | 30  |
| Z        | Nivel de Confianza     | 90% |
| $\sigma$ | Desviación Estándar    | 0,2 |
| e        | Error muestral deseado | 0,1 |

|                    |      |      |      |      |      |       |      |
|--------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Valor de Z         | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2,24  | 2,58 |
| Nivel de confianza | 75%  | 80%  | 85%  | 90%  | 95%  | 97,5% | 99%  |

Para estos datos se tiene

$$n = \frac{30 * 0,2^2 * 1,65^2}{(30-1)0,1^2 + (0,2^2 * 1,65^2)}$$

$$n = \frac{3,267}{0,3989}$$

$$n = 8,19$$

Por tal motivo se decidió que la muestra representativa seria de 9 personas. Las personas y perfiles escogidos fueron los siguientes

**Tabla 6.** Personal Clave Gestión de Proyectos

| No. | Nombre                 | Cargo                       |
|-----|------------------------|-----------------------------|
| 1   | Benjamín Macías Argote | Ingeniero de Proyectos      |
| 2   | Diana Maria Ruiz       | Coordinadora HSEQ           |
| 3   | Patricia Rodriguez     | Administradora de Proyectos |

<sup>35</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra#cite\\_note-1](http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra#cite_note-1) – Tamaño de la muestra.

|   |                            |                                    |
|---|----------------------------|------------------------------------|
| 4 | Gerardo Andres Amador Vega | Ingeniero de Proyectos             |
| 5 | Nora Villamizar            | Profesional de licitaciones        |
| 6 | Leonardo Gómez             | Director de Proyectos              |
| 7 | Juan Jose González         | Prof. Programación y Control       |
| 8 | Jorge Cortes               | Profesional QA/QC                  |
| 9 | Alejandro Lizarazo         | Gerente de planeación y desarrollo |

Fuente: Grupo de trabajo

El desarrollo de las encuestas con las personas seleccionadas se dividió en dos espacios.

En el primero se solicitó a cada funcionario de manera individual responder las preguntas del formulario adjunto en el anexo No. 2, para ser posteriormente revisadas y tabuladas.

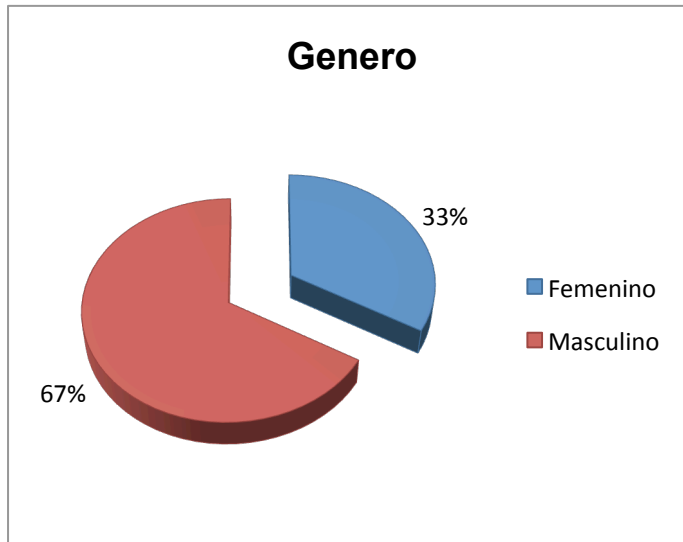
Para el segundo, se acompañó a cada funcionario en su proceso de diligenciamiento y se evidenció en la encuesta el soporte documental en caso de ser necesario de los procesos en los que se afirmaba que se contaba dentro de la organización con alguna de las prácticas evaluadas.

En aras de realizar un análisis aterrizado del proceso de gestión de proyectos en Telmacom Ltda., y por solicitud expresa de la gerencia se tomó un funcionario como referente para el ejercicio de análisis contra el total de encuestados. La persona fue el Ingeniero Leonardo Gómez, director de proyectos, quien para Telmacom Ltda., debe ser referencia de su organización.

### **Información General**

Tal como se puede ver en el formato adjunto en el Anexo 2, por medio de este se pretende recopilar la información general de las personas que se decidieron entrevistar, así como la información de la empresa a la que se aplica el estudio. Los resultados de esta encuesta se muestran a continuación.

**Gráfica 1.** Resultado por género en Telmacom Ltda.



| Genero    |          |      |
|-----------|----------|------|
| Tipo      | Cantidad | %    |
| Femenino  | 3        | 33%  |
| Masculino | 6        | 67%  |
| Total     | 9        | 100% |

Fuente: Grupo de trabajo

**Gráfica 2.** Resultado por nivel de estudios en Telmacom Ltda.

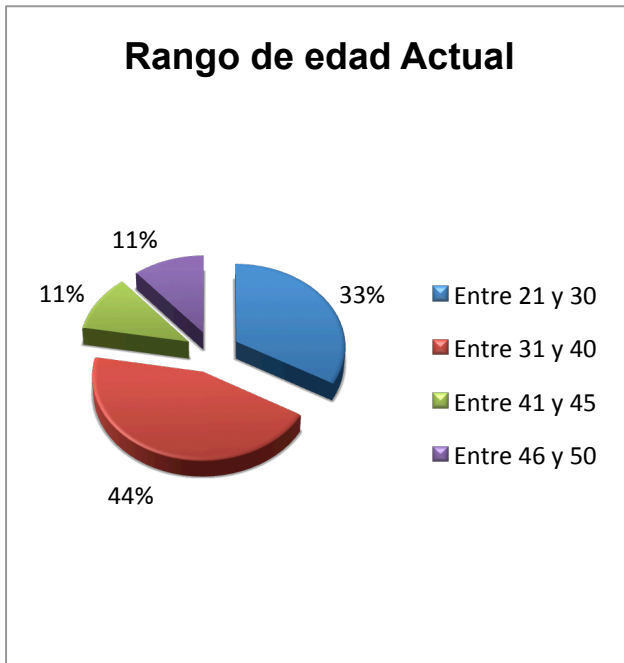


| Nivel máximo de estudios |          |      |
|--------------------------|----------|------|
| Tipo                     | Cantidad | %    |
| Universitario            | 4        | 44%  |
| Especialización          | 4        | 44%  |
| Maestría                 | 1        | 11%  |
| Total                    | 9        | 100% |

Fuente: Grupo de trabajo



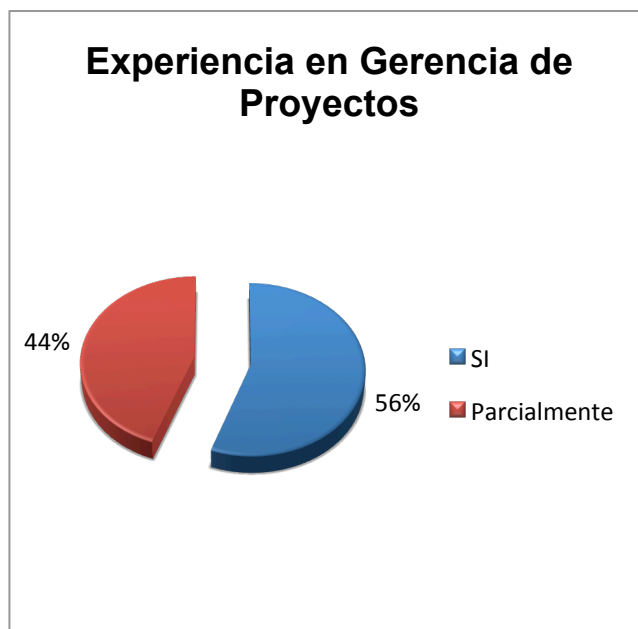
Gráfica 3. Resultado por rango de edad actual en Telmacom Ltda.



| Rango de edad actual |   |      |
|----------------------|---|------|
| Entre 21 y 30        | 3 | 33%  |
| Entre 31 y 40        | 4 | 44%  |
| Entre 41 y 45        | 1 | 11%  |
| Entre 46 y 50        | 1 | 11%  |
| Total                | 9 | 100% |

Fuente: Grupo de trabajo

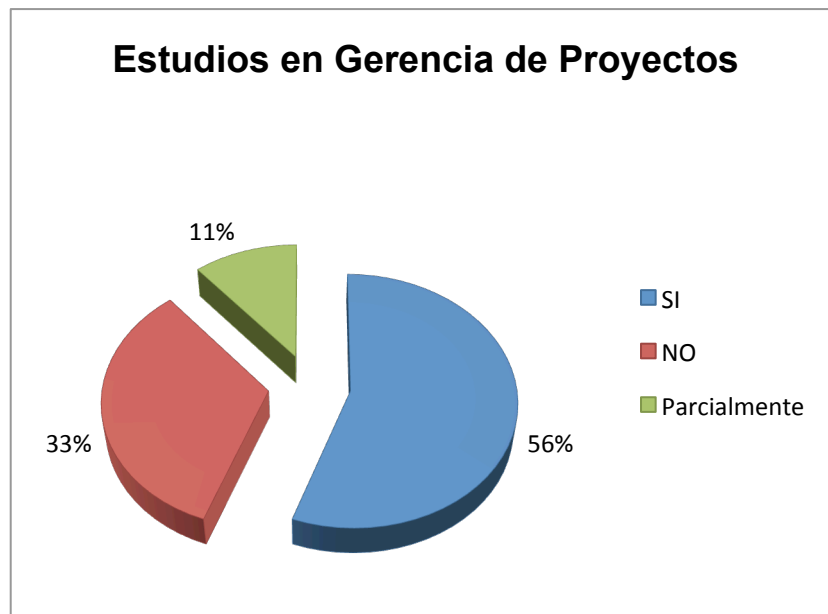
Gráfica 4. Resultado por experiencia en gerencia de proyectos en Telmacom Ltda.



| Experiencia en gerencia de proyectos |   |      |
|--------------------------------------|---|------|
| SI                                   | 5 | 56%  |
| Parcialmente                         | 4 | 44%  |
| Total                                | 9 | 100% |

Fuente: Grupo de trabajo

**Gráfica 5.** Resultado por Estudios en Gerencia de Proyectos en Telmacom Ltda.



| Estudios en Gerencia de Proyectos |   |      |
|-----------------------------------|---|------|
| SI                                | 5 | 56%  |
| NO                                | 3 | 33%  |
| Parcialmente                      | 1 | 11%  |
| Total                             | 9 | 100% |

Fuente: Grupo de trabajo

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Basado en la información recopilada en Telmacom Ltda., y la obtenida de las encuestas realizadas, se determina el grado de madurez de la organización de acuerdo con los modelos de madurez del PMI®.

Para tal fin se utilizarán los elementos del marco teórico, acompañados por las tablas y graficas derivadas de los resultados de las encuestas y la información de los proyectos suministrada por Telmacom Ltda.

De estos resultados se desprenderá la propuesta de mejora para el modelo de madurez de Telmacom Ltda., en las áreas que se consideren críticas de acuerdo a los resultados obtenidos y las que la organización dictamine deben ser tenidas en cuenta.

### **5.1. Información General.**

Conforme a los resultados obtenidos y de la interpretación de las gráficas 1 a 5, se tiene lo siguiente:

Se tiene una marcada tendencia a personal masculino sobre el femenino en una proporción de 3 a 1.

En el nivel de estudios de la muestra encuestada, no existe ninguno con nivel inferior de Universitario y casi la mitad de los mismos tienen estudios de especialización, mientras que una sola persona cuenta con estudios de maestría.

Respecto al análisis de edad de las personas encuestadas, la gran mayoría, es decir un 77% tiene edad inferior a 40 años. Siendo de estos la población entre 31 y 40 años la más representativa de la muestra con un 44%. Es importante destacar que ninguna persona seleccionada dentro del estudio tiene una edad superior a los 50 años.

Con referencia a la experiencia previa en gerencia de proyectos que presentaron los encuestados, se tiene que un 100% de las personas encuestadas posee experiencia previa en gerencia de proyectos, distribuidos en un 56% de los cuales tiene experiencia previa y un 44% con experiencia previa parcial.

Referente a los estudios realizados en gerencia de proyectos se evidenció que el 56% de los encuestados cuentan con algún estudio en este sentido, el 33% no tuvieron estudios de gerencia y el restante 11% está en curso o no culminó estudios de este tipo.

De estos resultados, los datos más importantes para la realización del ejercicio de autoevaluación, tal como se enuncio en el marco teórico, tiene que ver con el conocimiento previo del modelo planteado en el PMBOK®, donde podemos evidenciar que todos los encuestados tienen conocimiento bien sea por medio de estudios realizados o por experiencia en gerencia de proyectos, donde se tiene un 67% de los encuestados con estudios terminados o parcialmente realizados y el 100% de los encuestados con experiencia previa.

### **5.2. Análisis de Encuestas OPM3®**

La encuesta OPM3® como instrumento de análisis permite mediante la asociación de las preguntas ordenar en las cuatro mejores prácticas SMCI (Estandarización – Medición – Control – Mejora) que plantea el modelo de madurez OPM3®, los cinco grupos de procesos y las nueve áreas de conocimiento que plantea la metodología en gerencia de proyecto de PMI®.

**Tabla 7.** Consolidado preguntas por componente según OPM3®

| Componente                   | Buenas practicas por grupos       | Preguntas Asociadas |
|------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| <b>Grupo de procesos</b>     | Procesos de Inicio                | 8                   |
|                              | Procesos de planeación            | 80                  |
|                              | Procesos de ejecución             | 32                  |
|                              | Procesos de seguimiento y control | 40                  |
|                              | Procesos de Cierre                | 8                   |
| <b>Mejores Prácticas</b>     | Estandarización                   | 42                  |
|                              | Medición                          | 42                  |
|                              | Control                           | 42                  |
|                              | Mejora                            | 42                  |
| <b>Áreas de Conocimiento</b> | Gestión de la integración         | 24                  |
|                              | Gestión del alcance               | 20                  |
|                              | Gestión del Tiempo                | 24                  |
|                              | Gestión de los Costos             | 12                  |
|                              | Gestión de Calidad                | 12                  |
|                              | Gestión de los RRHH               | 16                  |
|                              | Gestión de las comunicaciones     | 20                  |
|                              | Gestión del Riesgo                | 24                  |
|                              | Gestión de las Adquisiciones      | 16                  |
| <b>Total por Componente</b>  |                                   | <b>168</b>          |

Fuente: Grupo de trabajo

Posterior a la realización de las encuestas realizadas a los funcionarios de Telmacom Ltda., se procedió a digitalizar los datos y obtener resultados que se mostrarán más adelante.

Para realizar el ejercicio de análisis se utilizarán los valores contemplados en la siguiente tabla de modo referencial.

**Tabla 8.** Rangos e indicadores de valoración para el grado de madurez OPM3®

| Valor Porcentual | Grado de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos |
|------------------|---|
| 0-17%            | Muy Baja  |
| 18-33%           | Baja  |
| 34-50%           | Intermedia Baja   |
| 51-66%           | Intermedia Alta   |
| 67-83%           | Alta  |
| 84-100%          | Muy Alta  |

Fuente: Grupo de trabajo basado en el manual OPM3®

### 5.2.1. Tablas de Análisis Matrices SMCI – OPM3®.

A fin de poder realizar un adecuado trabajo en el estudio de los resultados de las entrevistas y realizar un análisis desde los diferentes procesos del PMI® y OPM3®, a cada pregunta se le asoció un código y a su vez se asoció con cada uno de los procesos, áreas de conocimiento y estándar de mejores prácticas.

Las siguientes tablas muestran cómo se dio esta distribución.

Para realizar una correcta modelación de datos y resultados, fue necesario construir las matrices que relacionaran las buenas practicas SMCI, con los diferentes componentes metodológicos del dominio proyecto planteados por el PMI®. A continuación se muestran las matrices que fueron usadas para la modelación de datos. Estas matrices fueron instrumento clave para determinar los resultados porcentuales que se mostraran en numerales siguientes.

**Tabla 9.** Mejores prácticas para las nueve áreas de Conocimiento

| Áreas de Conocimiento            | Procesos                                       | Mejores Prácticas Basado en el Anexo D del OPM3® |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Gestión de la Integración</b> | Desarrollar Project Charter                    | 1005, 1700, 2240, 2630                           |
|                                  | Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto       | 1020, 1710, 2250, 2640                           |
|                                  | Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto  | 1230, 1920, 2460,2850                            |
|                                  | Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto | 1035, 1045, 1055, 1065                           |
|                                  | Realizar el Control Integrado de cambios       | 1310, 2000, 2540,2930                            |
|                                  | Cerrar el Proyecto o Fase                      | 1390, 2080, 2620, 3010                           |
| <b>Gestión de Alcance</b>        | Recopilar requisitos                           | 1030, 1720, 2260, 2650                           |
|                                  | Definir el Alcance                             | 1040, 1730, 2270, 2660                           |
|                                  | Crear la EDT (WBS)                             | 1075, 1085, 1095, 1105                           |
|                                  | Verificar el Alcance                           | 1320, 2010, 2550, 2940                           |
|                                  | Controlar el Alcance                           | 1330, 2020, 2560, 2950                           |
| <b>Gestión del Tiempo</b>        | Definir las actividades                        | 1050, 1740, 2280, 2670                           |
|                                  | Secuenciar las Actividades                     | 1060, 1750, 2290, 2680                           |
|                                  | Estimar los Recursos de las actividades        | 1115, 1125, 1135, 1145                           |
|                                  | Estimar la Duración de las Actividades         | 1070, 1760, 2300, 2690                           |
|                                  | Desarrollar el Cronograma                      | 1080, 1770, 2310, 2700                           |
|                                  | Controlar el Cronograma                        | 1340, 2030, 2570, 2960                           |
| <b>Gestión de los</b>            | Estimar los Costos                             | 1100, 1790, 2330, 2720                           |

| Áreas de Conocimiento                  | Procesos                                      | Mejores Prácticas Basado en el Anexo D del OPM3® |
|--|---|--|
| <b>Costos</b>                          | Determinar el Presupuesto                     | 1110, 1800, 2340, 2730                           |
|  | Controlar los Costos                          | 1350, 2040, 2580, 2970                           |
| <b>Gestión de la Calidad</b>           | Planificar la calidad                         | 1130, 1820, 2360, 2750                           |
|  | Realizar Aseguramiento de la Calidad          | 1240, 1930, 2470, 2860                           |
|  | Realizar Control de Calidad                   | 1360, 2050, 2590, 2980                           |
| <b>Gestión de los Recursos Humanos</b> | Desarrollar el Plan Recursos Humanos          | 1090, 1780, 2320, 2710                           |
|  | Adquirir el Equipo del Proyecto               | 1150, 1840, 2380, 2770                           |
|  | Desarrollar el Equipo del Proyecto            | 1250, 1940, 2480, 2870                           |
|  | Gestionar el Equipo del Proyecto              | 1155, 1165, 1175, 1185                           |
| <b>Gestión de las Comunicaciones</b>   | Identificar los Interesados                   | 1195, 2005, 2015, 2025                           |
|  | Planificar Comunicaciones                     | 1160, 1850, 2390, 2780                           |
|  | Distribuir Información                        | 1260, 1950, 2490, 2880                           |
|  | Gestionar las Expectativas de los Interesados | 2035, 2045, 2055, 2065                           |
|  | Informar el Desempeño                         | 1300, 1990, 2530, 2920                           |
| <b>Gestión de los Riesgos</b>          | Planificar la Gestión Riesgos                 | 1120, 1810, 2350, 2740                           |
|  | Identificar los Riesgos                       | 1170, 1860, 2400, 2790                           |
|  | Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos      | 1180, 1870, 2410, 2800                           |
|  | Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos     | 1190, 1880, 2420, 2810                           |
|  | Planificar la Respuesta a los Riesgos         | 1200, 1890, 2430, 2820                           |
|  | Monitorear y Controlar los Riesgos            | 1370, 2060, 2600, 2990                           |
| <b>Gestión de las Adquisiciones</b>    | Planificar las Adquisiciones                  | 1210, 1900, 2440, 2830                           |
|  | Efectuar las Adquisiciones                    | 1270, 1960, 2500, 2890                           |
|  | Administrar las Adquisiciones                 | 1290, 1980, 2520, 2910                           |
|  | Cerrar Adquisiciones                          | 1380, 2070, 2610, 3000                           |

Fuente: Grupo de trabajo basado en el manual OPM3®

En la tabla anterior se muestran las nueve áreas de conocimiento con los 42 subprocesos aplicables según PMI® para cualquier proyecto, asociados a las mejores prácticas dadas por el OPM3®.

**Tabla 10.** Mejores prácticas para los cinco grupos de proceso

| <b>Marco Procesos OPM3®</b>            | <b>Procesos PMBOK®</b>                        | <b>Mejores Prácticas Basado en el Anexo D del OPM3®</b> |
|--|---|---|
| <b>Grupo de procesos de Inicio</b>     | Desarrollar Project Charter                   | 1005, 1700, 2240, 2630                                  |
|  | Identificar los Interesados                   | 1195, 2005, 2015, 2025                                  |
| <b>Grupo de procesos de Planeación</b> | Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto      | 1020, 1710, 2250, 2640                                  |
|  | Recopilar requisitos                          | 1030, 1720, 2260, 2650                                  |
|  | Definir el Alcance                            | 1040, 1730, 2270, 2660                                  |
|  | Crear la EDT (WBS)                            | 1075, 1085, 1095, 1105                                  |
|  | Definir las actividades                       | 1050, 1740, 2280, 2670                                  |
|  | Secuenciar las Actividades                    | 1060, 1750, 2290, 2680                                  |
|  | Estimar los Recursos de las actividades       | 1115, 1125, 1135, 1145                                  |
|  | Estimar la Duración de las Actividades        | 1070, 1760, 2300, 2690                                  |
|  | Desarrollar el Cronograma                     | 1080, 1770, 2310, 2700                                  |
|  | Estimar los Costos                            | 1100, 1790, 2330, 2720                                  |
|  | Determinar el Presupuesto                     | 1110, 1800, 2340, 2730                                  |
|  | Planificar la calidad                         | 1130, 1820, 2360, 2750                                  |
|  | Desarrollar el Plan Recursos Humanos          | 1090, 1780, 2320, 2710                                  |
|  | Planificar Comunicaciones                     | 1160, 1850, 2390, 2780                                  |
|  | Planificar la Gestión Riesgos                 | 1120, 1810, 2350, 2740                                  |
|  | Identificar los Riesgos                       | 1170, 1860, 2400, 2790                                  |
|  | Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos      | 1180, 1870, 2410, 2800                                  |
|  | Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos     | 1190, 1880, 2420, 2810                                  |
|  | Planificar la Respuesta a los Riesgos         | 1200, 1890, 2430, 2820                                  |
|  | Planificar las Adquisiciones                  | 1210, 1900, 2440, 2830                                  |
| <b>Grupo de procesos de Ejecución</b>  | Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto | 1230, 1920, 2460, 2850                                  |
|  | Realizar Aseguramiento de la Calidad          | 1240, 1930, 2470, 2860                                  |
|  | Adquirir el Equipo del Proyecto               | 1150, 1840, 2380, 2770                                  |
|  | Desarrollar el Equipo del Proyecto            | 1250, 1940, 2480, 2870                                  |
|  | Gestionar el Equipo del Proyecto              | 1155, 1165, 1175, 1185                                  |
|  | Distribuir Información                        | 1260, 1950, 2490, 2880                                  |
|  | Gestionar las Expectativas de los             | 2035, 2045, 2055, 2065                                  |

| Marco Procesos OPM3®                | Procesos PMBOK®                                | Mejores Prácticas Basado en el Anexo D del OPM3® |
|-------------------------------------|--|--|
|                                     | Interesados                                    |  |
|                                     | Efectuar las Adquisiciones                     | 1270, 1960, 2500, 2890                           |
| <b>Grupo de procesos de Control</b> | Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto | 1035, 1045, 1055, 1065                           |
|                                     | Realizar el Control Integrado de cambios       | 1310, 2000, 2540, 2930                           |
|                                     | Verificar el Alcance                           | 1320, 2010, 2550, 2940                           |
|                                     | Controlar el Alcance                           | 1330, 2020, 2560, 2950                           |
|                                     | Controlar el Cronograma                        | 1340, 2030, 2570, 2960                           |
|                                     | Controlar los Costos                           | 1350, 2040, 2580, 2970                           |
|                                     | Realizar Control de Calidad                    | 1360, 2050, 2590, 2980                           |
|                                     | Informar el Desempeño                          | 1300, 1990, 2530, 2920                           |
|                                     | Monitorear y Controlar los Riesgos             | 1370, 2060, 2600, 2990                           |
|                                     | Administrar las Adquisiciones                  | 1290, 1980, 2520, 2910                           |
| <b>Grupo de procesos de Cierre</b>  | Cerrar el Proyecto o Fase                      | 1390, 2080, 2620, 3010                           |
|                                     | Cerrar Adquisiciones                           | 1380, 2070, 2610, 3000                           |

Fuente: Grupo de trabajo basado en el manual OPM3®

En la tabla anterior se muestran los cinco grupos de proceso con los 42 subprocesos aplicables según PMI® para cualquier proyecto, asociados a las mejores prácticas dadas por el OPM3®.

**Tabla 11.** Mejores prácticas para los cuatros estados de mejora (SCMI).

| Procesos de Mejora OPM3® | Mejores Prácticas   |
|--------------------------|---|
| <b>Mejora</b>            | 2630, 2640, 2850, 1065, 2930, 3010, 2650, 2660, 1105, 2940, 2950, 2670, 2680, 1145, 2690, 2700, 2960, 2720, 2730, 2970, 2750, 2860, 2980, 2710, 2770, 2870, 1185, 2025, 2780, 2880, 2065, 2920, 2740, 2790, 2800, 2810, 2820, 2990, 2830, 2890, 2910, 3000. |
| <b>Control</b>           | 2240, 2250, 2460, 1055, 2540, 2620, 2260, 2270, 1095, 2550, 2560, 2280, 2290, 1135, 2300, 2310, 2570, 2330, 2340, 2580, 2360, 2470, 2590, 2320, 2380, 2480, 1175, 2015, 2390, 2490, 2055, 2530, 2350, 2400, 2410, 2420, 2430, 2600, 2440, 2500, 2520, 2610. |



|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Medición</b>        | 1700, 1710, 1920, 1045, 2000, 2080, 1720, 1730, 1085, 2010, 2020, 1740, 1750, 1125, 1760, 1770, 2030, 1790, 1800, 2040, 1820, 1930, 2050, 1780, 1840, 1940, 1165, 2005, 1850, 1950, 2045, 1990, 1810, 1860, 1870, 1880, 1890, 2060, 1900, 1960, 1980, 2070. |
| <b>Estandarización</b> | 1005, 1020, 1230, 1035, 1310, 1390, 1030, 1040, 1075, 1320, 1330, 1050, 1060, 1115, 1070, 1080, 1340, 1100, 1110, 1350, 1130, 1240, 1360, 1090, 1150, 1250, 1155, 1195, 1160, 1260, 2035, 1300, 1120, 1170, 1180, 1190, 1200, 1370, 1210, 1270, 1290, 1380. |

Fuente: Grupo de trabajo basado en el manual OPM3®

La tabla anterior muestra la distribución de las mejores prácticas por cada uno de los cuatro estados de mejoras de proceso del OPM3®.

### 5.2.2. Resultados y Análisis Encuestas.

Luego de tabular la información recolectada a los funcionarios de Telmacom Ltda., en cuanto a la entrevista OPM3®, se procede a determinar los valores porcentuales de cada componente analizado. El resultado es el siguiente:

**Tabla 12.** Resultado total muestra Telmacom Ltda

| Componente               | Buenas prácticas por grupos            | Máximo respuestas afirmativas Total Entrevistados | Porcentaje respuestas afirmativas Total Entrevistados (%) | Grado de Madurez |
|--------------------------|--|---|---|------------------|
| <b>Grupo de procesos</b> | BP - Procesos de Inicio                | 72  | 54%   | Intermedia Alta  |
|                          | BP - Procesos de planeación            | 720   | 44%   | Intermedia Baja  |
|                          | BP - Procesos de ejecución             | 288   | 45%   | Intermedia Baja  |
|                          | BP - Procesos de seguimiento y control | 360   | 45%   | Intermedia Baja  |
|                          | BP - Procesos de Cierre                | 72  | 31%   | Baja             |

| Componente                   | Buenas prácticas por grupos        | Máximo respuestas afirmativas Total Entrevistados | Porcentaje respuestas afirmativas Total Entrevistados (%) | Grado de Madurez |
|------------------------------|------------------------------------|---|---|------------------|
| <b>Mejores Practicas</b>     | BP - Estandarización               | 378   | 55%   | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Medición                      | 378   | 33%   | Baja             |
|                              | BP - Control                       | 378   | 43%   | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Mejora                        | 378   | 32%   | Baja             |
| <b>Áreas de Conocimiento</b> | BP - Gestión de la integración     | 216   | 51%   | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Gestión del alcance           | 180   | 42%   | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Gestión del Tiempo            | 216   | 61%   | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Gestión de los Costos         | 108   | 60%   | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Gestión de Calidad            | 108   | 51%   | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Gestión de los RRHH           | 144   | 45%   | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Gestión de las comunicaciones | 180   | 37%   | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Gestión del Riesgo            | 216   | 12%   | Muy Baja         |
|                              | BP - Gestión de las Adquisiciones  | 144   | 27%   | Baja             |
| <b>General</b>               | Total de preguntas                 | 1512  | 42%   | Intermedia Baja  |

Fuente: Grupo de trabajo

**Tabla 13.** Resultado director de proyectos (persona referente) Telmacom Ltda

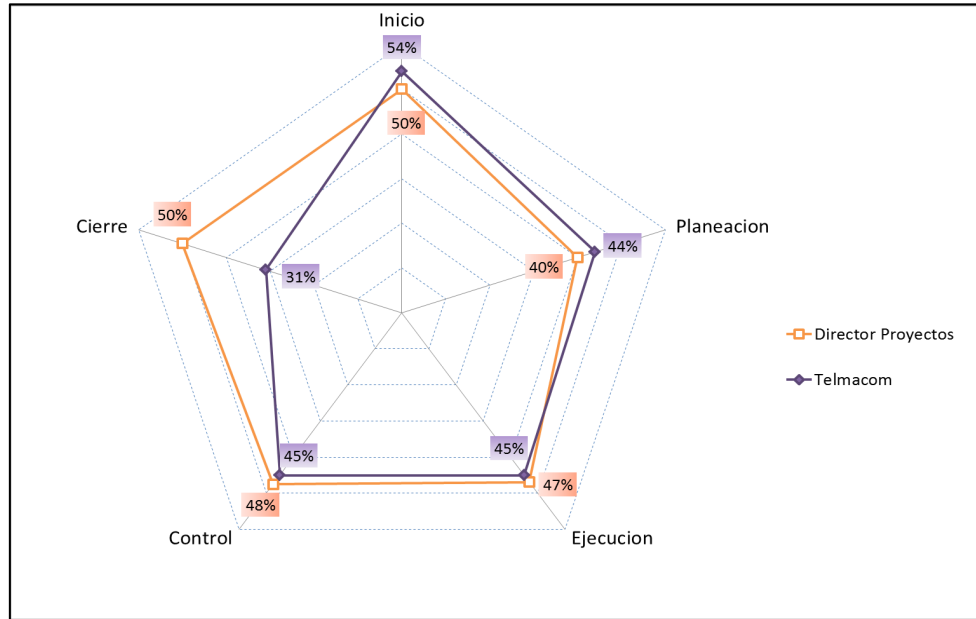
| Componente                   | Buenas prácticas por grupos            | Máximo respuestas afirmativas | Porcentaje respuestas afirmativas Director Proyectos (%) | Grado de Madurez |
|------------------------------|--|-------------------------------|--|------------------|
| <b>Grupo de procesos</b>     | BP - Procesos de Inicio                | 8                             | 50%  | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Procesos de planeación            | 80                            | 40%  | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Procesos de ejecución             | 32                            | 47%  | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Procesos de seguimiento y control | 40                            | 48%  | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Procesos de Cierre                | 8                             | 50%  | Intermedia Baja  |
| <b>Mejores Practicas</b>     | BP - Estandarización                   | 42                            | 52%  | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Medición                          | 42                            | 55%  | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Control                           | 42                            | 45%  | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Mejora                            | 42                            | 26%  | Baja             |
| <b>Áreas de Conocimiento</b> | BP - Gestión de la integración         | 24                            | 50%  | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Gestión del alcance               | 20                            | 35%  | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Gestión del Tiempo                | 24                            | 58%  | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Gestión de los Costos             | 12                            | 67%  | Alta             |
|                              | BP - Gestión de Calidad                | 12                            | 67%  | Alta             |
|                              | BP - Gestión de los RRHH               | 16                            | 63%  | Intermedia Alta  |
|                              | BP - Gestión de las comunicaciones     | 20                            | 40%  | Intermedia Baja  |
|                              | BP - Gestión del Riesgo                | 24                            | 4%   | Muy Baja         |
|                              | BP - Gestión de las Adquisiciones      | 16                            | 44%  | Intermedia Baja  |
| <b>General</b>               | Total de preguntas                     | 168                           | 45%  | Intermedia Baja  |

Fuente: Grupo de trabajo

Luego del análisis de tabulación que arrojó los datos anteriores se procedió a complementar el mismo con gráficas que permitan una mayor claridad para la toma de decisiones.

### 5.2.3. Análisis de resultados – Grupo de procesos PMI®.

**Gráfica 6.** Grupos de Proceso Telmacom Ltda., vs director de proyectos



Fuente: Grupo de trabajo

Conforme a los resultados obtenidos y de la interpretación grafica de la gráfica 6, referente a los resultados de la encuesta OPM3® se tiene:

- **Proceso de Inicio**

**Tabla 14.** Análisis Proceso de Inicio

| Analizado          | %   | Grado Madurez   |
|--------------------|-----|-----------------|
| Telmacom           | 54% | Intermedia Alta |
| Director proyectos | 50% | Intermedia Alta |

En el proceso de inicio dentro de Telmacom Ltda., se evidencia que la tendencia del total de la muestra y del director de proyectos es muy similar. Así mismo se validó que Telmacom Ltda., en sus proyectos realiza el acta de constitución de los proyectos debido principalmente a requerimientos de sus clientes.

En la gestión de *Stakeholders* por el contrario no se maneja en muchos casos ni el concepto del mismo y no se evidenció que se realizara un proceso de identificación de los mismos.

- **Proceso de Planeación**

**Tabla 15.** Análisis Proceso de Planeación

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 44%      | Intermedia Baja      |
| Director proyectos | 40%      | Intermedia Baja      |

De acuerdo con el estudio realizado, el proceso de planeación presenta para el análisis total de las personas encuestadas y el de la persona referente un resultado similar el cual determina un grado de madurez intermedio bajo en la organización.

Sobre el plan de gerencia de proyectos, no se tiene evidencia de la elaboración del mismo, aunque se encontraron indicios de documentos que se asocian a lo que el plan de gerencia tendría que tener dentro del plan de calidad de los proyectos.

Para la definición del alcance, *WBS*, requerimientos del proyecto se maneja adecuadamente el concepto de alcance y se aterriza en documentos contractuales, la *WBS* se interpreta más como un *PDT* como estructura de descomposición del trabajo y el director tiene más claridad en este sentido así como de la importancia del diccionario de la *WBS*.

La definición de las actividades, su secuencia, estimación de tiempos y costos se encuentra bien estructurados dentro de Telmacom Ltda., aunque el director de proyectos no se involucra en estos procesos, aduciendo que la responsabilidad radica en el personal de estimación de costos y planeación de los proyectos. Por otra parte no se encuentran estandarizados los procesos de estimación de recursos y desarrollo del cronograma, ya que la metodología usada se basa en la experiencia del personal que realiza esta labor con el acompañamiento de personal de campo de la empresa.

Para la gestión de calidad, dada la industria en la cual se mueve Telmacom Ltda., y estando certificado en la norma ISO:9001, se encuentra estructurado el proceso en su fase de Planeación, acompañado esto por los requerimientos puntuales de los clientes en este sentido, las adquisiciones por el contrario no denotan esta madurez, varias de las personas entrevistadas desconocen el manejo del proceso y la empresa maneja esto con bastante cautela, ya que los suministros son fundamentales en el desarrollo de sus proyectos y los maneja su profesional de compras con el gerente de planeación y desarrollo.

Riesgos es una de las áreas más delicadas dentro de la organización ya que su planeación es casi nula, el director de proyectos no maneja el proceso y en general Telmacom Ltda., no evidencia fases de planeación de sus riesgos.

Con relación al área de los recursos humanos por el contrario, la organización es más sólida planeando adecuadamente los recursos que requieren para el desarrollo de sus proyectos, la estandarización del proceso se evidenció mediante un instructivo que hace parte del sistema de gestión de calidad. Durante el proceso de planeación las comunicaciones son tenidas en cuenta principalmente por requerimientos de los clientes, quienes solicitan que estas se encuentren contempladas, mas no porque se encuentren estructuradas en los procesos de la organización. Se identificó que el director del proyecto maneja adecuadamente el proceso y se involucra directamente con las comuniones contractuales, siendo éste el responsable de las mismas.

- **Proceso de Ejecución**

**Tabla 16.** Análisis Proceso de Ejecución

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 45%      | Intermedia Baja      |
| Director proyectos | 47%      | Intermedia Baja      |

Dado que la empresa se dedica principalmente a la ejecución de los proyectos asignados mediante licitaciones, invitaciones públicas y privadas o adjudicaciones directas, los procesos de dirigir y gestionar la ejecución son sólidos en cuanto a su estandarización, medición y control. Lo que no pudo ser evidenciado fue la mejora que maneja la organización dentro de la ejecución.

Calidad, recursos humanos y adquisiciones, así mismo mostraron un grado de madurez intermedio para este proceso, siendo evidente que el director de proyecto maneja los conceptos y contaba con los documentos que respaldaban su gestión; a diferencia del personal en general que desconoce en muchos casos los procedimientos a seguir. En cuanto a las adquisiciones solo se comprobó el proceso de medición, la estandarización, control y mejora no pudieron ser evidenciadas en ningún documento y las personas desconocían este manejo.

- **Proceso de Control**

**Tabla 17.** Análisis Proceso de Control

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 45%      | Intermedia Baja      |
| Director proyectos | 48%      | Intermedia Baja      |

Como en los procesos anteriores para el control y seguimiento, el resultado del grupo de entrevistados y de Telmacom Ltda., es muy similar; La organización realiza un adecuado monitoreo durante el desarrollo del proyecto, así como un

adecuado uso de los controles de cambios, lo anterior se encuentra muy ligado a requerimientos de los clientes. Así mismo el ejercicio de verificación efectuado arrojó que el monitoreo y control de riesgos no se da en ninguna etapa del proyecto.

En lo referente a la verificación y control del alcance y cronograma, la organización tiene muy claro el concepto y lo aplica a cabalidad tanto el director de Proyectos como el resto de la organización, siendo esta herramienta fundamental para los proyectos que se desarrollan en Telmacom Ltda.

- **Proceso de Cierre**

**Tabla 18.** Análisis Proceso de Cierre

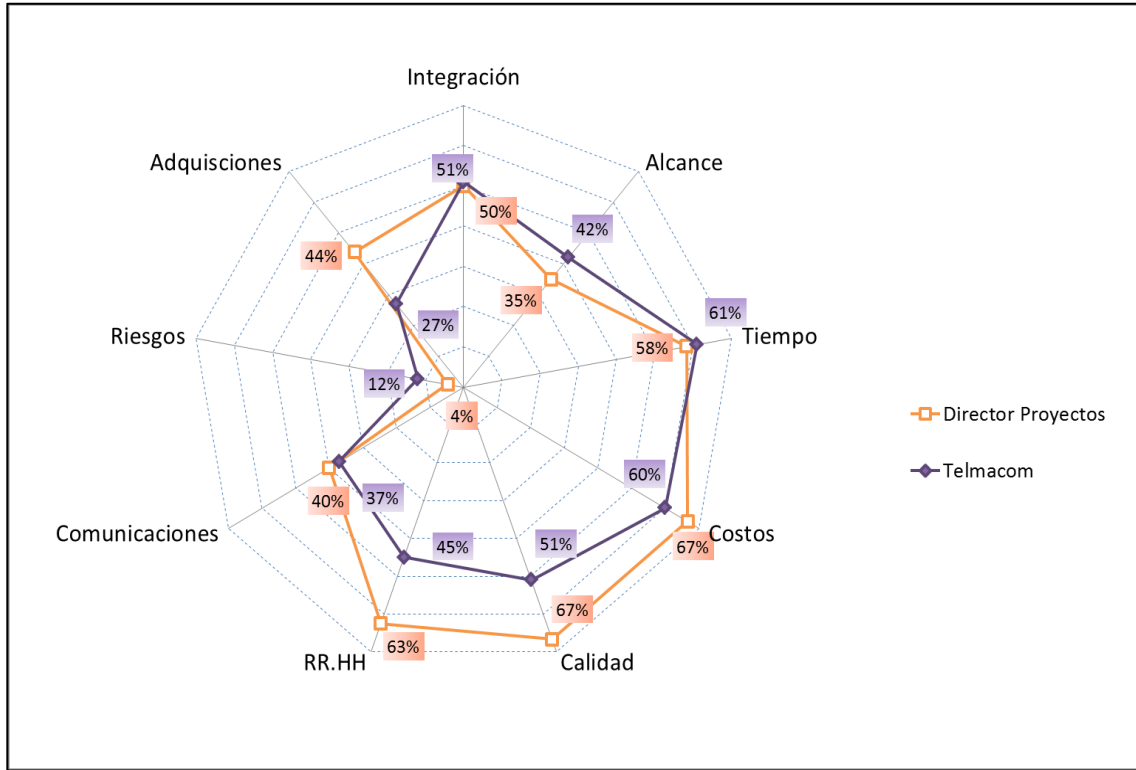
| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 31%      | Baja                 |
| Director proyectos | 50%      | Intermedia Baja      |

El proceso de cierre es el más débil de la organización. De acuerdo con los resultados de la encuesta, es donde mayor diferencia se presenta entre el director de proyectos y el grupo entrevistado. El director de proyectos es la persona con mayor conocimiento sobre el tema e implementa sólo a nivel contractual los procesos de cierre que considere necesarios como adquisidores o requisitos finales del cliente.

Por el equipo entrevistado y el director de proyecto, no se evidenció el cierre de las fases del proyecto. Adicionalmente, no se registran ni emplean las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, evidenciando que no se tiene el concepto claro y la importancia de esta labor.

### 5.2.4. Análisis de resultados – Áreas del conocimiento PMI®.

**Gráfica 7.** Áreas de Conocimiento Telmacom Ltda., vs director de proyectos



Fuente: Grupo de trabajo

Conforme a los resultados obtenidos y de la interpretación de la gráfica 7, referente a los resultados de la encuesta se tiene:

- **Gestión de la Integración**

**Tabla 19.** Análisis Gestión de la Integración

| Analizado          | %   | Grado Madurez   |
|--------------------|-----|-----------------|
| Telmacom           | 51% | Intermedia Alta |
| Director proyectos | 50% | Intermedia Baja |

De acuerdo con la gestión de la integración, la cual incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar todos los procesos de la gestión de proyectos, el resultado obtenido indica que el total



de las personas entrevistadas, incluyendo el director de proyecto, no tienen claro el concepto y por ende no identifican cuáles son los procesos a seguir en esta área del conocimiento. Adicionalmente, se evidencia que dentro de la planeación de cada proyecto se elabora un acta de constitución del proyecto, de acuerdo con lo que se tiene establecido en el sistema de gestión integral. A su vez, se identificó que en ocasiones el acta de constitución del proyecto se realiza como un requisito contractual y no por la necesidad de hacer claridad a la gestión de integración. Al indagar sobre los planes de gestión de proyectos, el panorama encontrado es similar. Éstos tienden a confundirse con los planes de calidad solicitados por el cliente como un requisito contractual. Lo que indica que la empresa no tiene un estándar de gestión de integración implementada y por ende tampoco planes de control y mejora.

La empresa, con el fin de hacer control en lo relacionado con el tiempo y costo de los proyectos, emplea herramientas y software comerciales como *Ms Project*, por ejemplo, apropiados para tal fin, los cuales por lo general son de este tipo de acuerdo con los requerimientos del cliente. De lo anterior se extrae que estas herramientas permiten controlar los proyectos adecuadamente y sin desviaciones significativas, pero no permiten hacer mejoras al proceso.

Para el cierre de los proyectos, la empresa no cuenta con una estandarización de los procesos y únicamente se acoge a lo solicitado a nivel contractual o lo solicitado por el cliente. Con lo anterior se da por sentado que se realiza una adecuada labor según informa el director de proyectos.

- **Gestión del Alcance**

**Tabla 20.** Análisis Gestión del Alcance

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 35%      | Intermedia Baja      |
| Director proyectos | 42%      | Intermedia Baja      |

Dentro del proceso de gestión de alcance, el equipo y el director de proyectos comprenden las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de las tareas necesarias para lograr los objetivos. Sin embargo, la empresa no implementa planes de acción referentes a este tema, es decir tan sólo se satisfacen los requerimientos del alcance por los documentos suministrados por los clientes, como lo son términos de referencia, especificaciones técnicas, contratos u órdenes de servicio, pero en general la empresa no documenta el alcance del proyecto como una práctica administrativa de la gerencia de proyectos y por lo tanto no es socializado con los *Stakeholders* del proyecto.

La gestión realizada en cuanto a la estandarización y mejora de los requerimientos no es evidenciable en los proyectos de Telmacom Ltda. La creación de la *WBS* se asocia con el cronograma de actividades y se asume que este es el entregable que aplica.

Adicionalmente, como complemento a lo encontrado anteriormente en las encuestas realizadas y manteniendo la misma problemática de la empresa que no implementa prácticas administrativas en la gerencia de proyectos, tanto el director como el equipo de trabajo del proyecto, indicaron que no se elabora la *WBS* en los proyectos. De acuerdo con lo anterior, es claro que la organización desde el inicio del proyecto no tiene claridad total del alcance del mismo.

- **Gestión del Tiempo**

**Tabla 21.** Análisis Gestión del Tiempo

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 61%      | Intermedia Alta      |
| Director proyectos | 58%      | Intermedia Alta      |

Al igual que en los dos procesos descritos anteriormente, la empresa no tiene un esquema organizacional establecido con relación a la gestión del tiempo en la administración de proyectos. Los proyectos inician de acuerdo con los requerimientos contractuales del cliente de cada una de las actividades a desarrollar y por lo tanto la definición de éstas se basan y delimitan de acuerdo con la experiencia del director y del equipo de trabajo, teniendo como precedente actividades similares desarrolladas en proyectos anteriores y retomando las lecciones aprendidas. La programación de los proyectos la realiza el profesional en programación y control en conjunto con el director del proyecto mediante el *software Ms Project*, con el cual también se estiman los recursos para cada actividad para obtener un tiempo estimado de las mismas. La programación por lo general, es documento que hace parte de los requerimientos contractuales, la cual debe ser revisada y aprobada por parte del cliente, con el fin de que se cumplan los plazos y costos establecidos contractualmente.

De acuerdo con lo anterior, los procesos de planeación y gestión del tiempo la empresa los realiza teniendo en cuenta la experiencia del director y del equipo del proyecto, pero dentro del sistema de gestión integral no se tienen instructivos o procedimientos específicos del tema. Como se mencionó anteriormente, los plazos del proyecto son controlados mediante un cronograma de trabajo por el profesional de programación y control, el cual se alimenta diariamente y se realizan informes semanales y mensuales de acuerdo con lo solicitado por el cliente. El director de proyectos presenta un *gap* relativamente inferior con relación

al total de personas objeto del estudio, lo que indica claramente que la empresa no cuenta con un estándar o metodología de proyectos.

- **Gestión de los Costos**

**Tabla 22.** Análisis Gestión de los Costos

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 60%      | Intermedia Alta      |
| Director proyectos | 67%      | Alta                 |

Los resultados obtenidos al indagar sobre este proceso específico, muestran que los costos de los proyectos en general son vigilados por el Gerente de Planeación y Desarrollo, lo que permite concluir dos cosas, la primera, que el gerente mencionado anteriormente influye y tiene el control sobre este tema y la segunda, que el equipo de trabajo del proyecto no cuentan con los conocimientos necesarios para la correcta elaboración y ejecución de los costos. Los costos del proyecto son elaborados por el personal que inicialmente elaboró el presupuesto del proyecto, partiendo de la base que lo conoce con exactitud. Estos costos se realizan de acuerdo con la experiencia del personal, teniendo en cuenta proyectos anteriores, bases de datos y bases de conocimiento de la empresa. El procedimiento de la elaboración de los costos del proyecto es requerido por el sistema de gestión integral. Sin embargo, es realizado por personas no capacitadas para tal fin, de forma empírica y no se ejecuta bajo lineamientos o procesos diseñados para tal fin.

Finalmente, el director del proyecto no realiza un control de los costos bajo ninguna metodología, del valor ganado empleando la curva S de costos

- **Gestión de Calidad**

**Tabla 23.** Análisis Gestión de Calidad

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 51%      | Intermedia Alta      |
| Director proyectos | 67%      | Alta                 |

La empresa cuenta con un sistema de gestión integral, donde la planificación de la calidad en los proyectos, se realiza mediante el plan de calidad como un requerimiento de la norma de calidad ISO 9001, que en ocasiones es confundido con el plan de gestión de proyectos de la metodología PMI®. El aseguramiento de la calidad no hace parte del plan de un programa de gestión de proyectos, y el control de calidad se toma mediante una ficha métrica estandarizada en sus

proyectos, esta no se divulga al gerente de proyectos, y por lo tanto no es reportada a los demás integrantes del equipo de proyectos. Del total de las personas encuestadas el 51% respondió de forma acertada y la persona referente reportó un 67% para esta área de conocimiento, de lo que se puede extraer que el personal no cuenta con una cultura de calidad en la gestión de proyectos en contravía con lo que se evidencia para la persona referente.

- **Gestión del Talento Humano**

**Tabla 24.** Análisis Gestión del Talento Humano

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 45%      | Intermedia Baja      |
| Director proyectos | 63%      | Alta                 |

Dentro del sistema de gestión integral que tiene implementado la empresa, se encuentra el proceso de gestión del talento humano, donde se da inicio dentro de la planeación del proyecto con un organigrama para determinar los requerimientos del proyecto. Se seleccionan los cargos necesarios y se verifica si existen los perfiles establecidos con el fin de que sean lo más aproximados a la necesidad del proyecto. Adicionalmente, el sistema tiene un procedimiento de incorporación del personal claro y entendido por el equipo de trabajo. De acuerdo con los resultados, base del estudio realizado mediante las encuestas, se determinó que la debilidad que presenta la empresa en esta área del conocimiento es el desarrollo y gestión del talento humano por los estándares de competencias, dado que la organización únicamente se dedica a realizar reuniones de seguimiento del proyecto para determinar las necesidades de personal entre otros. Entre el equipo de trabajo del proyecto y la persona referente entrevistada presenta una gran diferencia, lo que demuestra la verdadera realidad de la empresa.

- **Gestión de las Comunicaciones**

**Tabla 25.** Análisis Gestión de las Comunicaciones

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 37%      | Intermedia Baja      |
| Director proyectos | 40%      | Intermedia Baja      |

Los procesos de esta área del conocimiento se denotan claramente débiles por parte del gerente del proyecto, y en general por el personal del equipo de proyectos. Iniciando por el proceso de identificación de interesados, se logró detectar que en los planes de calidad que la empresa elabora para cada proyecto en particular, no se realiza una adecuada lista de personas clave del proyecto,

pues no se plantean roles o funciones establecidas, adicionalmente el gerente de proyecto no planifica una gestión de comunicaciones mediante mensajes escritos o verbales a los interesados el proyecto, no se encontraron evidencias escritas o registros de validez para este proceso. Los procesos de distribución de información no son claros entre los integrantes del equipo de proyectos, no se hace un control generalizado de registros de entrega internos y externos entre el personal de proyectos y el cliente. La gestión de expectativas de los interesados en un proceso que no se lleva a cabo en la metodología de proyectos de la empresa, debido a que el papel del gerente de proyectos se ve desdibujado por el gerente de planeación y desarrollo, pues él asume una gestión de intereses notable pero sin identidad o claridad, en este sentido, no se es claro quien gestiona las expectativas de los interesados. Adicionalmente, en los proyectos que la empresa maneja, no se encontraron reportes o evidencias de un informe de desempeño de avance del proyecto en cuanto a su triple restricción, esta gestión de comunicar el desempeño a los interesados es de crucial importancia en los proyectos, pero se evidencia que este hábito de comunicación no se practica en la organización.

- **Gestión del Riesgo**

**Tabla 26.** Análisis Gestión del Riesgo

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 12%      | Baja                 |
| Director proyectos | 4%       | Muy Baja             |

Esta área de conocimiento no la tiene en cuenta la empresa para ninguno de sus proyectos, por lo tanto al igual que muchas de las anteriores es completamente desconocida y no se practica en la administración de proyectos. El proceso de planificación del riesgo es un tema completamente desconocido para el director del proyecto. Adicionalmente, no hay evidencias o registros escritos de identificación de riesgos. De acuerdo con los resultados obtenidos del personal encuestado, el 12% indica tener conocimiento relacionado con esta área de conocimiento, pero es en el proceso de identificación de riesgos donde se denotó coincidencia entre las personas entrevistadas, afirmando por parte de ellos que los riesgos se identifican en las cláusulas de los contratos, por la razón que allí se identifican los riesgos por los asuntos de pólizas de garantías. Continuando con el análisis, la empresa no implementa acciones para monitorear y controlar los riesgos. Esto obedece al desconocimiento del proceso, así como de la planificación de respuesta a los riesgos. En términos generales, los resultados de la persona referente indican su total desconocimiento en la materia de gestión de riesgos, ya que no hay soportes o procedimientos para este proceso, lo que finalmente indica que el nivel de valoración de madurez en la empresa es nulo.

- **Gestión de las Adquisiciones**

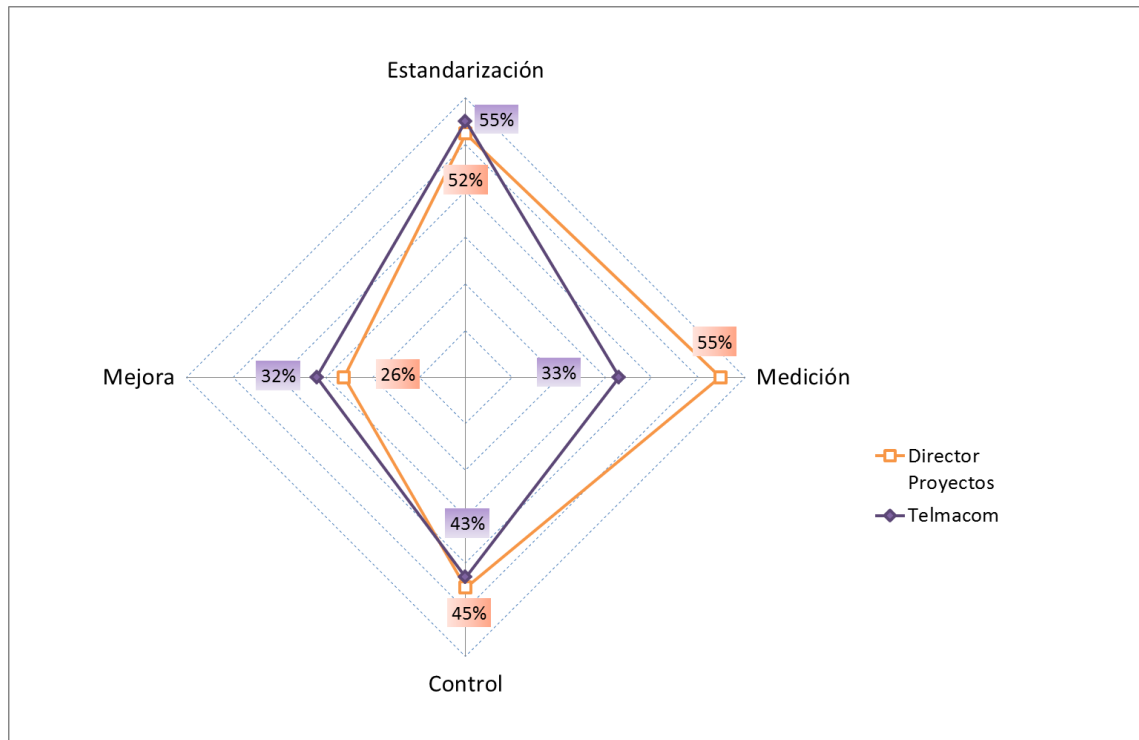
**Tabla 27.** Análisis Gestión de las Adquisiciones

| Analizado          | %   | Grado Madurez   |
|--------------------|-----|-----------------|
| Telmacom           | 27% | Baja            |
| Director proyectos | 44% | Intermedia Baja |

Los resultados evidencian un completo desconocimiento del proceso de adquisiciones tanto por el referente como por parte del equipo de encuestados. Dada la información obtenida, se puede evidenciar que si existe un proceso de compras establecido y claramente ejecutado, sin embargo es ejecutado por un área específica denominada compras, lo que nos permite comprobar el pobre proceso de comunicaciones al interior de la empresa y deberá ser transferido el conocimiento de este proceso al área de proyectos para tener un pleno entendimiento del mismo.

**5.2.5. Análisis de resultados – Componente SMCI.**

**Gráfica 8.** Mejores prácticas Telmacom Ltda., vs director de proyectos



Fuente: Grupo de trabajo

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta OPM3® los cuales son ilustrados en la gráfica 8.

- **Estandarización**

**Tabla 28.** Análisis Estandarización

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 55%      | Intermedia Alta      |
| Director proyectos | 52%      | Intermedia Alta      |

Se puede observar que tanto el director de proyectos como el total de la muestra tienen claros los procesos y formatos que están estandarizados. Sin embargo, estos procesos estándares al no estar presentes durante todo el proceso del proyecto no se logra tener una madurez alta en este sentido. La estandarización de procesos están centrada principalmente durante la planeación e inicio de los proyectos, pero hace falta fortalecer su presencia durante las etapas de seguimiento y control del proyecto donde no se cuenta con mayor información de procesos estandarizados y en muchos casos de acuerdo con la información obtenida de los entrevistados no se documentan ni registran todas las acciones realizadas.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que muchos de los procesos estándares que se manejan son gracias al alcance del sistema de gestión de calidad, lo cual puede ser utilizado para incorporar los estándares del área de proyectos pero no deberán ser confundidos unos con los otros.

- **Medición**

**Tabla 29.** Análisis Medición

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 33%      | Baja                 |
| Director proyectos | 55%      | Intermedia Alta      |

Los resultados obtenidos en la medición en los procesos de gestión de proyectos, demuestran un desbalance bastante significativo entre la muestra y el director de proyectos, lo cual demuestra un buen conocimiento del director de proyectos en cuanto a estas mediciones, sin embargo una baja socialización de los mismos a la organización. Profundizando en los inconvenientes de este ítem no se hace notoria una buena medición, ni métricas claras de los costos y del tiempo invertido en las diferentes etapas del proyecto, así como tampoco son claras para el seguimiento del alcance, esto dado a la falta de herramientas de seguimiento y control del proyecto.

- **Control**

**Tabla 30.** Análisis Control

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 43%      | Intermedia Baja      |
| Director proyectos | 45%      | Intermedia Baja      |

Con respecto a los procesos de control se evidencia tanto en el referente como en la muestra que dichos procesos no están implementados ni son claramente identificados por el área de proyectos, no se evidencian soportes documentales para poder tener reportes de desempeño de los proyectos en general. Los controles que se evidencian son referentes a documentos de seguimiento exigidos por los clientes donde se deben presentar en reuniones de seguimiento los avances de los mismos, sin embargo estos no están estandarizados sino dependen de cada Gerente de proyecto, su presentación y las métricas que deberán ser mostradas. Igualmente en la fase de planeación no hay evidencia de control por parte del área de proyectos en la parte de costos y alcance ya que las propuestas no son socializadas con el área de proyectos sino hasta después de ser vendidas.

- **Mejora**

**Tabla 31.** Análisis Mejora

| <b>Analizado</b>   | <b>%</b> | <b>Grado Madurez</b> |
|--------------------|----------|----------------------|
| Telmacom           | 32%      | Baja                 |
| Director proyectos | 26%      | Baja                 |

Dentro de los procesos de gerencia de proyectos de Telmacom Ltda., se encontró que tanto la muestra como el director de proyectos no tienen conocimiento de un proceso de mejora en la organización, esto debido a que no se cuenta con indicadores durante la gestión de proyectos que permitan hacer un seguimiento y mejora continua de sus procesos. Adicionalmente no se evidencia documentación ni socialización de las lecciones aprendidas en la organización durante el cierre de los proyectos, por lo que se corren riesgos de seguir cometiendo los mismos errores en los casos que los proyectos no sean manejados por el mismo gerente de proyectos.



## **6. PROPUESTA DE MEJORA A NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA TELMACOM LTDA.**

A continuación se presenta la propuesta tanto técnica como administrativa a ser presentada en la organización con el fin de tener una mejora en la madurez de la gestión de proyectos con respecto al estado actual del mismo. Dicha propuesta está basada en los planteamientos del *Project Management Institute* en su estándar OPM3®.

Las propuestas presentadas a continuación son el resultado de la evaluación realizada a Telmacom Ltda., por medio del cuestionario de autoevaluación OPM3®, el cual fue realizado por personas de la organización relacionadas con la gestión de proyectos, y el posterior análisis de los resultados del mismo, donde se encontraron las fortalezas de la organización así como los vacíos en la gestión de proyectos, los cuales se pretenden cubrir con las siguientes propuestas.

### **6.1. Propuesta Técnica**

La propuesta técnica pretende llevar a cabo mejoras en cuanto a la metodología empleada actualmente en la empresa, según lo encontrado en el análisis desarrollado, y las buenas prácticas planteadas por el PMI® a través de su modelo OPM3®.

Una vez enunciados los principales hallazgos, se plantearán los planes a seguir y las acciones a ser tenidas en cuenta por parte de la empresa para lograr su objetivo de alineamiento con modelos reconocidos globalmente.

#### **6.1.1. Análisis y estado actual**

De acuerdo con los resultados de la evaluación realizada a la compañía, se han encontrado algunos vacíos en la gerencia de proyectos tanto a nivel de su área de proyectos como a nivel organizacional donde se carece de una cultura en gerencia de proyectos; de acuerdo con lo anterior se pueden hacer las siguientes anotaciones:

- En términos generales se tiene un desconocimiento tanto de los procesos como de las buenas practicas enunciadas por el PMI® en su modelo OPM3®.
- En algunos casos, los procesos con los que cuenta la organización para la ejecución de proyectos pertenecen a su sistema de calidad más que a un modelo de gerenciamiento que estén siguiendo, lo cual podrá ser útil en la implementación de un nuevo modelo. Algunos aspectos podrán hacer parte tanto del modelo de gerencia como del sistema de calidad, sin embargo se deberán diferenciar muy bien los procesos y procedimientos de cada uno.

- La empresa tiene conocimiento y entiende que el seguimiento y control es parte fundamental para el éxito de los proyectos, Sin embargo actualmente no se tienen buenas prácticas establecidas para realizar esta tarea ni se plantean métricas claras para el seguimiento de los costos, tiempo y alcance; El poco seguimiento y control que se realiza es gracias al conocimiento de cada gerente de proyecto.
- Los procesos y herramientas establecidas por la metodología del PMI® no se encuentran implementados en la organización, más allá que aquellos que son exigidos por los clientes (*Project Charter*, Cronograma, etc.) para el desarrollo del mismo, o aquellos que son incluidos dentro del sistema de calidad de la organización.
- Dentro de la compañía se cuenta con pocos habilitadores organizacionales, tal como se ve que carece de misión enfocada a proyectos, así como ambiente organizacional enfocado a estos temas.

Una vez realizado el análisis, se puede evidenciar la ausencia parcial de un modelo de gestión de proyectos, donde las herramientas y procesos actuales están dados gracias a experiencias tenidas durante el transcurso de implementación de proyectos más que por el interés de la organización a seguir un modelo de gestión de proyectos.

Gracias al importante crecimiento con el que ha contado la organización durante los últimos años, tanto a nivel organizacional como a nivel de los proyectos que ejecuta, se genera gran interés por implementar un modelo reconocido globalmente como es el planteado por el PMI® para la ejecución y gerenciamiento de los proyectos, por medio del cual podrá obtener mejores resultados, principalmente en las áreas donde la compañía lo espera que son las asociadas con la triple restricción.

### **6.1.2. Planes de acción a desarrollar.**

De acuerdo con lo expresado anteriormente, a continuación se presentarán los tres pilares sobre los cuales se deberá mover Telmacom Ltda., para la construcción de un modelo estándar para la gestión de proyectos. Dicho estándar implantará procesos, procedimientos y formatos que servirán como documentos estándares para la organización. Con lo expuesto a continuación se espera lograr un grado de madurez satisfactorio que le permita a Telmacom Ltda., cumplir con sus objetivos organizacionales en el área de proyectos.

### **a. Desarrollo y estandarización de documentación y procesos.**

El primer paso a dar en la estandarización de los documentos y procesos es evaluar los existentes y utilizar aquellos que cumplan con los requisitos de la metodología PMI®, una vez se tome esta decisión se procederá a implementar las plantillas de los documentos faltantes. En este caso se hace necesarias plantillas para:

1. Cronograma de actividades
2. Plan de gerencia
3. Formato de control de cambios

En el anexo 3 se adjunta un formato propuesto para el control de cambios y en el anexo 4 se adjunta una propuesta de tabla de contenido de lo que se espera tenga el plan de gerencia.

Adicionalmente, a los formatos se realizarán procesos para cada área de conocimiento, los cuales serán documentados y descritos de manera instructiva de tal forma que puedan ser consultados y entendidos por todos los funcionarios de la organización. Finalmente se deberá implementar un manual de buenas prácticas, con el fin de que el área de proyectos pueda tener una mejora continua y no se realicen re procesos en el futuro.

### **b. Introducción y sensibilización metodológica de proyectos**

Dado el nivel de conocimiento de los integrantes del grupo de proyectos y de las personas implicadas directamente durante la ejecución de proyectos, se hace necesaria la capacitación del personal de manera teórico práctica en la metodología del PMI®, donde se planteará un sistema de aprendizaje preferiblemente por medio de casos reales, enfocados a la construcción y/o proyectos relacionados con hidrocarburos, de tal forma que se pueda mejorar la destreza de los gerentes de proyectos para la solución de problemáticas y para el manejo de la metodología y procedimientos, Para lo cual se propone la contratación de un taller de por lo menos 40 horas intensivas de trabajo en las instalaciones de la empresa para los gerentes de proyectos.

Adicionalmente a los gerentes de proyectos se les deberá exigir la certificación PMP, para lo cual a aquellos que no la tengan vigente en la actualidad se les deberá proporcionar un taller o curso enfocado a la preparación para el examen de certificación internacional PMP®.

Para los cargos relacionados con la ejecución y con el fin de contar con un mismo léxico enfocado a proyectos, de tal forma que todos puedan entender la metodología y los términos de los que se les está hablando durante la ejecución

de un proyecto, se propone incluirlos en diplomados enfocados a la gerencia de proyectos con intensidad horaria de por lo menos 80 Horas.

**c. Plan para la mejora continua y sostenibilidad del sistema de gestión de proyectos.**

El plan de mejora tiene como objetivo para la organización poder tener una medición constante de su conocimiento, habilidades, metodología, eficiencia de tal forma que pueda identificar posibles fallas que tenga la compañía y las respectivas soluciones, donde no se tenga implementado un modelo estático, sino que pueda ser dinámico lo cual puede ayudar a mejorar con el paso de los diferentes proyectos. Este plan se desarrollará por medio de la comparación de diferentes factores con las empresas del sector en el que se está compitiendo, de forma tal que la organización saque ventaja de los estudios y logre una mejora en sus procesos.

**6.1.3. Beneficios para la organización.**

En algunos casos las organizaciones creen que la implementación de un modelo como el establecido por el PMI®, simplemente es la inclusión de procesos y documentación adicional que sólo baja la productividad de los empleados, disminuyendo el tiempo que tienen para sus tareas. Sin embargo y contrario a todos estos pensamientos, el tener implementado un modelo de gestión de proyectos permite que la compañía sea mucho más organizada y mejore el desempeño general de los empleados, adicionalmente tiene otros beneficios como los que se presentan a continuación.

- **Mejora en el desempeño:** Dados los objetivos organizacionales de mejora en el desempeño de la compañía a nivel de tiempos de entrega y reducción de costos, la implementación de una metodología como la planteada por el PMI® permitirá el cumplimiento de dichos objetivos, por medio de una mejor planeación y disminuyendo retrasos durante la ejecución por medio de un mejor control.
- **Satisfacción de los clientes:** Por medio de la reducción de retrasos, gracias a la mejor planeación y mejor ejecución, se podrá tener con una mayor satisfacción en el cliente. Adicionalmente, si se evitan sobre costos al proyecto gracias a esta misma planeación, será un punto adicional para dicha satisfacción del mercado objetivo.
- **Objetivos alcanzados:** Por medio del control y seguimiento planteados en el modelo del PMI®, se facilita la obtención de logros de una manera más segura y dentro de los tiempos establecidos. Dicho modelo permite trazar rutas críticas

y enfocarse en los desafíos o inconvenientes que se vayan encontrando, esto genera un orden que al final permite el cumplimiento de las metas trazadas desde un comienzo.

- **Agilidad:** Por medio de la implementación de herramientas como *MS Project*, *Cristal Ball* y *@Risk* entre otras, que permitirán realizar un trabajo más efectivo, evitando llevar a cabo tareas manuales así como poder hacer uso de buenas prácticas aprendidas al interior de la organización en proyectos anteriores. Adicionalmente permitirán realizar un análisis y encontrar solución a los problemas de manera más fácil y analizando nuevas y diversas alternativas.
- **Mejora en el ambiente laboral para los empleados:** La metodología de gestión de proyectos permite establecer la carga de cada uno de los recursos a ser usados durante la ejecución de proyectos, permitiendo evitar tener recursos sobrecargados o ejecutando tareas por fuera de sus capacidades, lo que permite que los empleados cuenten con una mejor calidad de vida en el trabajo y esto crea un mejor ambiente laboral en los empleados lo que seguramente resultará en un mejor desempeño de los empleados.

## **6.2. Propuesta Administrativa**

Como propuesta Administrativa se prevé contemplar las etapas que se deben desarrollar para que Telmacom Ltda., logre consolidar e implementar un proceso de maduración de proyectos dentro de la organización, es claro que estos procesos conllevan para cualquier organización un tiempo considerable que requiere decisiones estratégicas dentro de sus políticas y visión de empresa.

Esto se toma como premisa, a raíz de los acercamientos que se han dado con la gerencia de Telmacom Ltda., y al apoyo permanente que se ha dado en el desarrollo de este ejercicio.

Las etapas planteadas contemplan tanto las actividades principales a desarrollar como los recursos requeridos para cada una de ellas, así como lo que se espera lograr en una primera fase de implementación.

### **6.2.1. Etapa 1**

La Primera Etapa se concentra en transmitir a toda la organización el estado actual de lo que a gerencia de proyectos hace referencia, dar las herramientas necesarias para que la gerencia logre que los tomadores de decisión apoyen la necesidad de implementar un modelo de maduración dentro de Telmacom Ltda.

**Figura 22.** Propuesta Administrativa – Etapa 1



Fuente: Grupo de trabajo

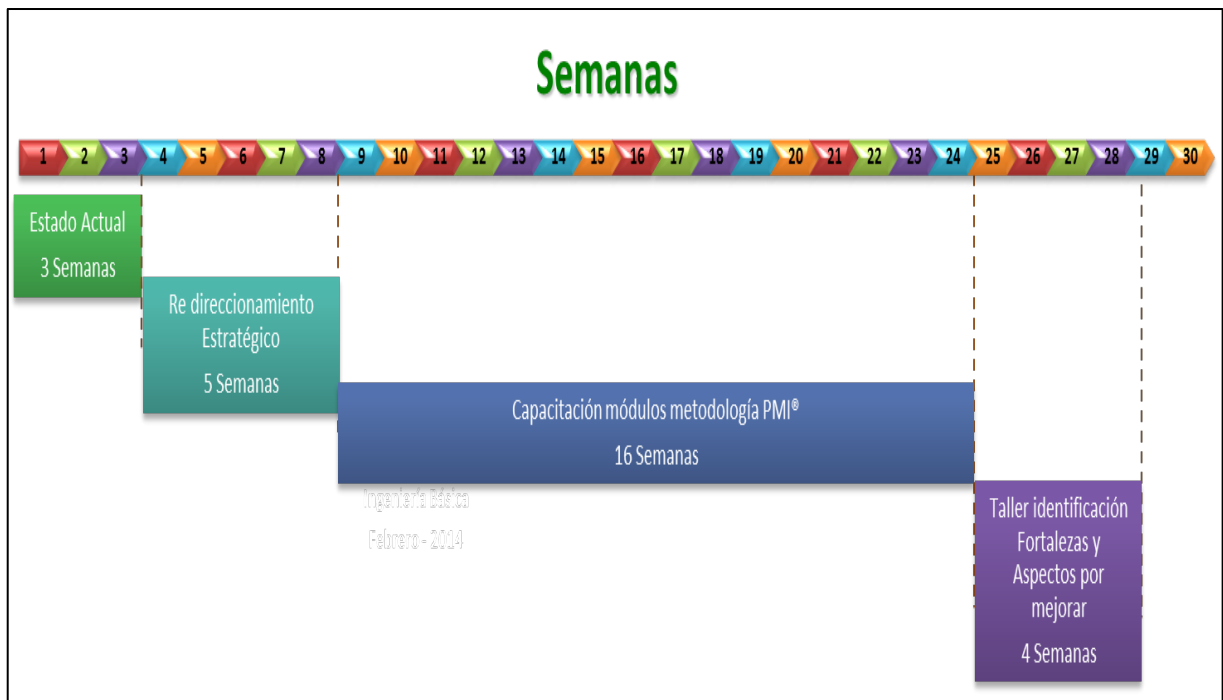
Esta etapa, como se puede apreciar en la figura anterior se pueden extraer 4 actividades principales.

- ✓ Estado Actual – Se plantea un ejercicio de sensibilización ante los interesados de la organización en diferentes escenarios, dependiendo del rol que desempeñen, en donde se expondrán las fortalezas, oportunidades mejora del ejercicio realizado a nivel general dentro de Telmacom Ltda.
- ✓ Re direccionamiento Estratégico – el gerente presentará a la Junta Directiva el resultado del estudio, los principales hallazgos y las ventajas de estado de la implementación de un modelo de maduración dentro de Telmacom Ltda., en busca del aval de dicha implementación.
- ✓ Capacitación módulos metodología PMI® – En caso de contar con el aval de la junta directiva, el siguiente paso consistirá en realizar capacitación integral con el apoyo de expertos que permitan que los involucrados en gestión de proyectos de Telmacom Ltda., conozcan y refuercen los conceptos y metodologías del proceso tal como se describió en la propuesta técnica. Estas

personas a su vez estarán capacitadas para transmitir este conocimiento dentro de sus grupos de trabajo.

- ✓ Taller identificación fortalezas y aspectos por mejorar - Con los conceptos generales transmitidos a los involucrados en la gestión de proyectos, se realizará un taller conjunto con el fin que ellos mismos identifiquen las fortalezas y aspectos por mejorar dentro de la gestión que se viene desarrollando actualmente en Telmacom Ltda. Este trabajo se cruzará con el ejercicio realizado con anterioridad para determinar las áreas de trabajo que requieren según dicho análisis y los requerimientos corporativos profundizar en la gestión de proyectos y serán la base de la implementación del modelo de maduración de Telmacom Ltda.
- ✓ Adicional al taller de identificación de fortalezas y aspectos por mejorar, se plantea realizar un ejercicio práctico con alguno de los proyectos ejecutados o en desarrollo en Telmacom Ltda., involucrando todo el equipo del proyecto con el fin de poner en práctica las capacitaciones recibidas y extraer posibles oportunidad de mejora a implementar.

**Figura 23.** Línea de tiempo estimada – Etapa 1



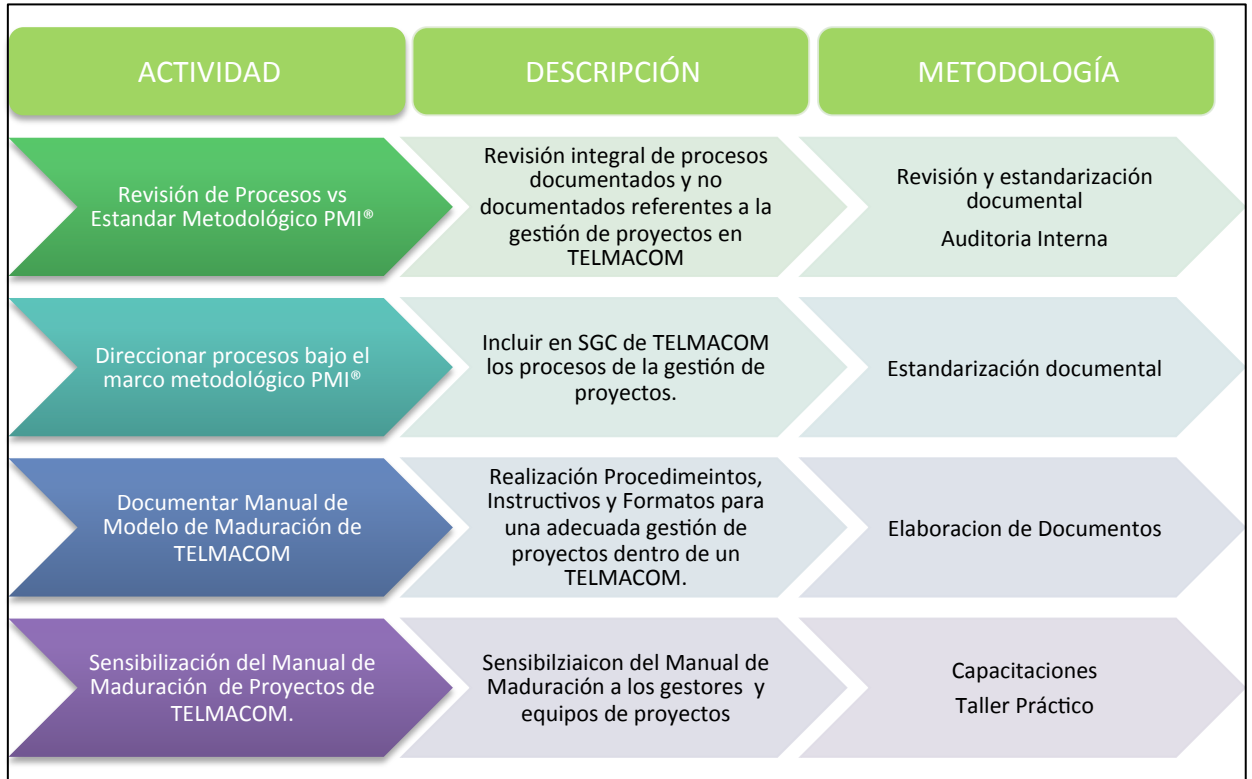
Fuente: Grupo de trabajo

### 6.2.2. Etapa 2

La segunda etapa se concentrará en desarrollar documentalmente un escrito que contenga los procesos, instructivos, formatos, guías metodológicas que se puedan conjugar en un manual de maduración, el cual permita a las personas encargadas de la gestión de proyectos contar con una guía metodológica para el desarrollo de sus actividades en cualquier fase de sus proyectos.



**Figura 24.** Propuesta Administrativa – Etapa 2



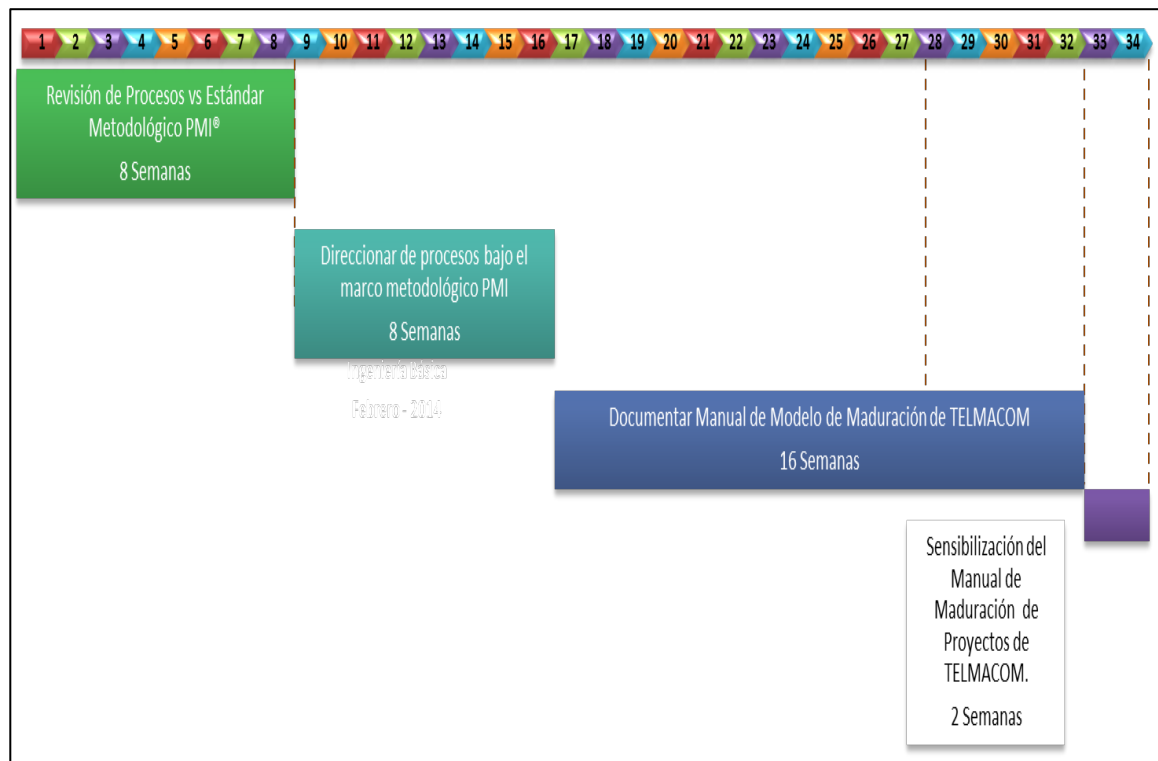
Fuente: Grupo de trabajo

- ✓ Revisión de Procesos vs Estándar Metodológico PMI®. Dentro del análisis realizado se encontró que Telmacom Ltda., cuenta con procesos estandarizados en su manual de gestión de calidad y otros que aunque no se encuentran documentados si se llevan a cabo sistemáticamente en la organización. Ambos procesos son el insumo para desarrollar un estándar metodológico siguiendo lineamientos del PMI®.
- ✓ Direccionar los procesos bajo el marco metodológico del PMI®. Posteriormente, documentar adecuadamente los procesos establecidos en Telmacom Ltda. asegurando que se incluyan dentro del manual otros procesos requeridos para la gestión de proyectos en el sistema de gestión de calidad.
- ✓ Documentar el manual de modelo de maduración de Telmacom Ltda. Con esta actividad se asegurará que todos y cada uno de los procesos de gestión de proyectos en Telmacom Ltda., se encuentren estandarizados y bajo un solo documento. El mismo tendrá como complemento instructivos, formatos, guías y cualquier otro documento que asegure que los profesionales de proyectos

cuenten con las herramientas necesarias para ejercer su labor. Es claro que acompañado de la documentación, guías, metodologías y demás documentos se debe realizar un ejercicio de competencias gerenciales al personal de Telmacom Ltda.

- ✓ Sensibilización del manual de maduración de proyectos de Telmacom Ltda. Se realizará una sensibilización general del documento generado, los procedimientos a seguir, los instructivos, formatos y demás documentación a utilizar en cada fase de la maduración de cualquier proyecto desarrollado por Telmacom Ltda., a fin de cumplir con un proceso estándar de gestión de proyectos.

**Figura 25.** Línea de Tiempo Estimada – Etapa 2 (tiempo en semanas)



Fuente: Grupo de trabajo

### 6.2.3. Etapa 3

La tercera Etapa corresponde a la implementación práctica dentro de los proyectos de Telmacom Ltda., se tendrá como guía base un proyecto piloto en el cual se pueda llevar a cabo la guía metodológica del modelo de maduración de Telmacom Ltda., posteriormente se analizará el ejercicio y determinará con esto posibilidades de mejora, lecciones aprendidas, y se generará una mejora continua y lograr a mediano y largo plazo madurez de Gestión de los proyectos en Telmacom Ltda.

**Figura 26.** Propuesta Administrativa – Etapa 3



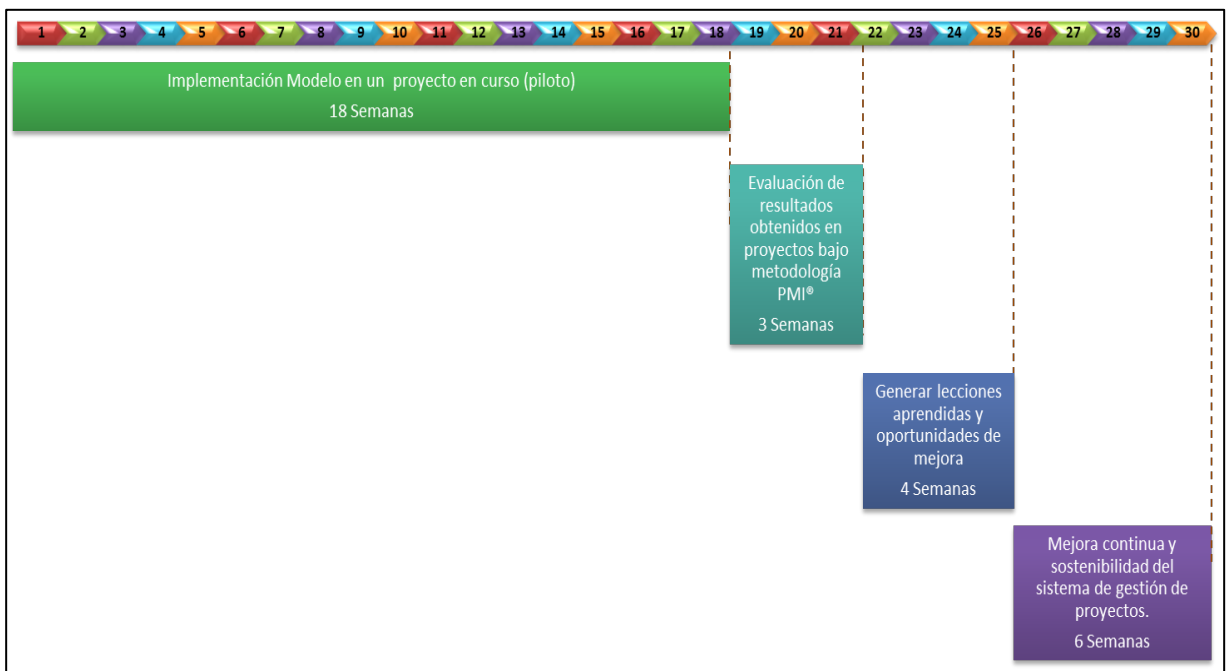
Fuente: Grupo de trabajo

- ✓ Implementación Modelo en un proyecto en curso (piloto) - Mediante al acompañamiento y asesoría del grupo de apoyo de expertos en gestión de

Proyectos se implementará en un proyecto que decida la organización la metodología del manual de maduración.

- ✓ Evaluación de resultados obtenidos en proyectos bajo metodología PMI®. Se realizará la evaluación del ejercicio con seguimiento continuo a los resultados alcanzados en cada fase del proyecto, documentando y retroalimentando sobre los hallazgos encontrados a toda la organización y generando indicadores que permitan una cuantificación de la gestión.
- ✓ Generar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. Mediante la generación de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora se logrará fortalecer el modelo y paulatinamente se implementará en todos los proyectos de la organización según los lineamientos gerenciales
- ✓ Mejora continua y sostenibilidad del sistema de gestión de proyectos. Luego de implementar en todos los proyectos de la organización el modelo, se plantea generar la mejora continua acorde con el sistema de gestión de calidad de Telmacom Ltda., que permita consolidar la gestión de proyectos, regular la utilización del modelo y plantear dentro del marco estratégico de Telmacom Ltda., a mediano y largo plazo su gestión de proyectos como un activo más de la organización.

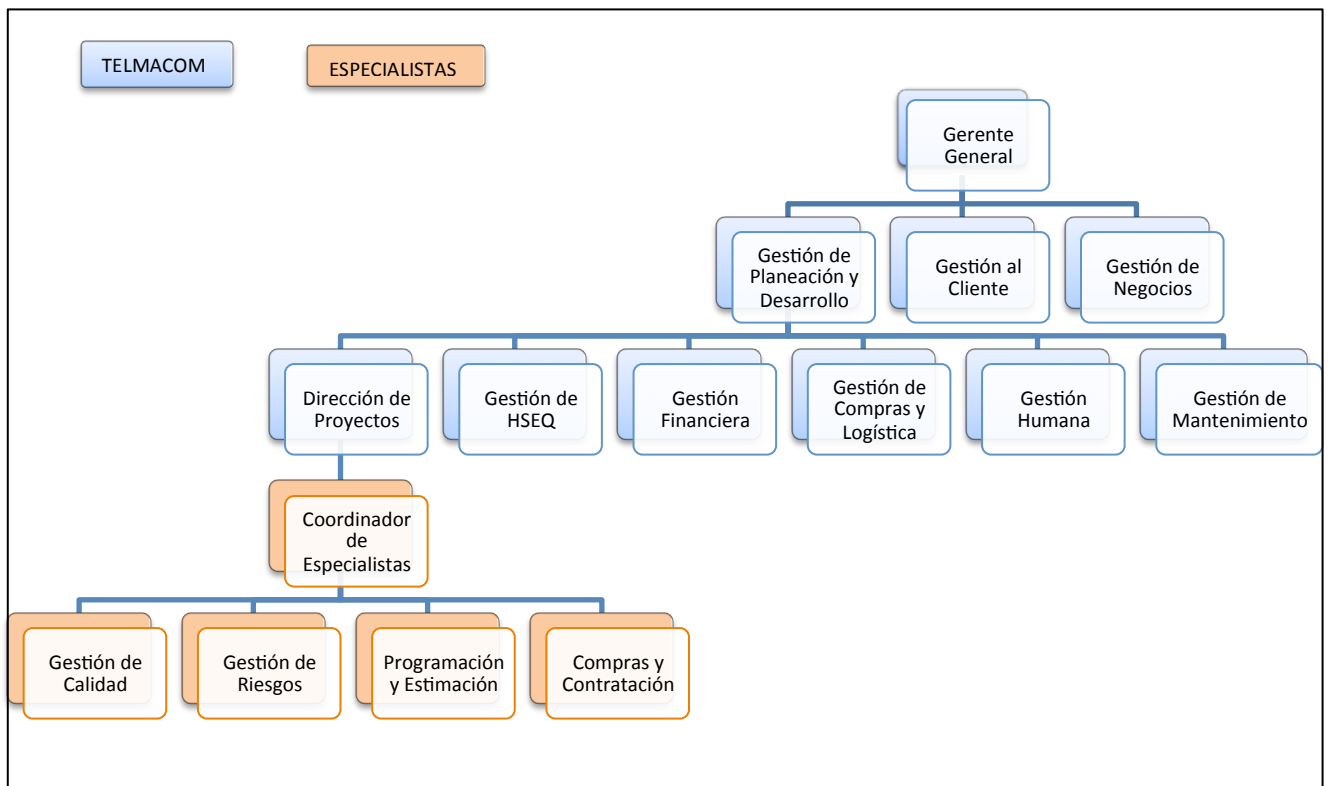
**Figura 27.** Línea de Tiempo Estimada – Etapa 3 (tiempo dado en semanas)



Fuente: Grupo de trabajo

Para que todo lo anterior sea posible se requiere un grupo de expertos en gestión que acompañen y guíen el proceso de ejecución, implementación, seguimiento del modelo de maduración de Telmacom Ltda. Se plantea contar con un grupo mínimo que tenga un coordinador, especialistas en gestión de calidad, riesgos, programación y estimación y compras y contratación.

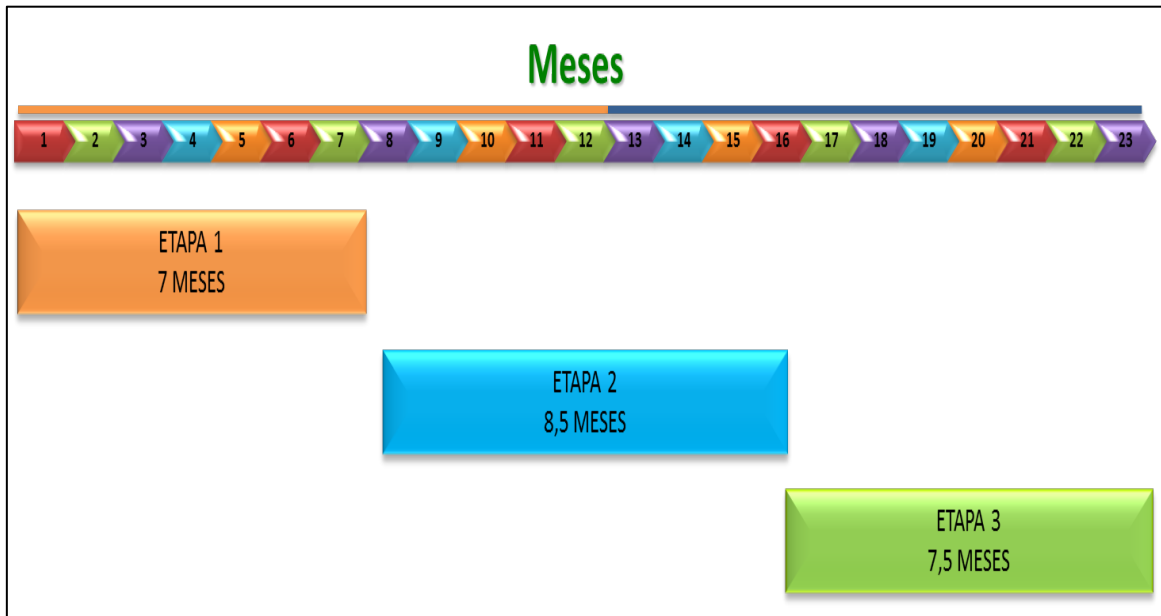
**Figura 28.** Personal Requerido – Etapas 1 a 3



Fuente: Grupo de trabajo

Los tiempos destinados a cada una de las etapas se muestran en la siguiente gráfica, los mismos son estimados dependiendo de la disponibilidad del personal de Telmacom Ltda., y del ingreso del grupo de expertos que se requieren para llevar a cabo la tarea.

**Figura 29.** Línea de Tiempo Estimada – Etapas 1, 2 y 3



Fuente: Grupo de trabajo

Como se puede apreciar el trabajo de implementación en Telmacom Ltda., de un modelo de maduración de proyectos se estima en dos años, es importante resaltar que cualquier modelo de este tipo debe tener un mejoramiento continuo y su continuidad para la organización dependerá de varios factores entre los que se encuentran la disposición de la organización, el resultado que se obtenga a partir de la implementación, entre otros.

Al culminar este periodo Telmacom Ltda., contará con personal entrenado y calificado para desarrollar la gestión de proyectos dentro de su organización.

Así mismo se tendrá un manual de maduración, que incluirá procedimientos, instructivos, formatos, indicadores y demás documentos que faciliten y guíen a los profesionales de proyectos en la búsqueda de mejores prácticas de gestión de proyectos en Telmacom Ltda.

Por otra parte se tendrá una visión estratégica de la organización enfocada en proyectos, bajo lineamientos internacionales de buenas prácticas promoviendo su estructura en la rama en la que se desenvuelven, pudiendo ser más competitivos y generando valor para sus socios.

## 7. CONCLUSIONES

En Telmacom Ltda., la gestión de proyectos no se realiza bajo ningún estándar metodológico así como tampoco se emplean las buenas prácticas que establece el PMI®. Por lo general, la administración de los proyectos se realiza desarrollando una matriz PHVA, basado en la experiencia de los directores del proyecto y del gerente de planeación y desarrollo de la compañía, sin embargo dicha matriz genera expectativas erróneas en algunos directivos quienes la confunden con un sistema metodológico. En general la administración de los proyectos está ligada con los requerimientos del cliente, y con el sistema de gestión de calidad de tiene implementado la empresa.

El sistema de gestión de calidad de Telmacom Ltda., contempla prácticas asociadas a la gestión de proyectos, enmarcadas en su mayoría por uno de sus pilares que es la satisfacción del cliente. En consecuencia en el ejercicio de determinación del grado de madurez de Telmacom Ltda., se encontraron hallazgos relevantes tanto a nivel de fortalezas como de aspectos por mejorar y de prácticas que son nulas dentro de la organización.

Las fortalezas encontradas en la organización es que a nivel de grupos de procesos, la planeación se encuentra mejor estructurada que sus sucesoras en cuanto a que es exigencia contractual y las personas que tienen conocimiento en el tema le dan preponderancia a esta labor. Para los procesos así mismo lo que hace referencia a tiempo, costos y calidad son los más estructurados y claros para los encargados de la gestión de proyectos en Telmacom Ltda., esta condición viene también muy de la mano con las exigencias contractuales.

Telmacom Ltda., presenta falencias importantes, por ejemplo en la fase de cierre ya que en la organización los proyectos solo se cierran a nivel contractual con el cliente pero no se registran procesos de lecciones aprendidas y planes de mejora asociados para desarrollar futuros trabajos. Las áreas de conocimiento más débiles o casi inexistentes son riesgos y adquisiciones, ya que la primera no se tiene planeación, control y cierre del mismo y se asocia a problemas del cliente que se puedan manejar por medio de reclamaciones o se prevé que los costos de estos se contemplan en los ítem de imprevistos que se incluyen en todos los contratos que Telmacom Ltda., desarrolla.

En el caso de las adquisiciones son manejadas solamente por el profesional de compras en conjunto con la gerencia de planeación y desarrollo de manera unilateral en lo que a la decisión final hace referencia y no se registra trazabilidad del proceso, siendo el personal de compras encargado de la ejecución únicamente.

Los procesos poco recurrentes, evidenciables y de concientización por parte del personal de Telmacom Ltda., son los de estandarización y cierre, ya que se evidencian buenas prácticas y hallazgos en los proyectos por aparte pero al no

estandarizarse esto se pierde y no se consolida a nivel organizacional como ventaja de la empresa, así mismo el proceso de cierre se da por realizado con los cierres contractuales y firmas de acta de liquidación, sin tener en cuenta los aspectos de lecciones aprendidas y divulgación de oportunidades de mejora al interior de la misma, lo que sería vital en este tipo de organización

Todo esto determina que la empresa tiene un bajo nivel con relación a la gestión de proyectos bajo un lineamiento orientado a las buenas practicas, reflejándose todo esto en deficiencias en el cumplimiento general de sus proyectos en alcance, tiempo y costos.

Esta necesidad acompañada imperiosamente por la decisión de la organización de implementar un modelo que permita lograr mejores resultados a mediano y largo plazo, le permitirá explorar nuevas opciones de negocio, mejorar sus condiciones actuales.

El talento Humano de Telmacom Ltda., tiene toda la disposición de asumir el reto de ser gente con visión de proyectos bajo estándares definidos, este punto fue uno de los más complejos que se encontraron en el proceso de evaluación. Este es un proceso arduo pero necesario para que cualquier organización pueda cumplir sus objetivos a cabalidad

La finalidad del ejercicio de entregar un diagnóstico sobre el estado actual de Telmacom Ltda., en gestión de proyectos se cumplió satisfactoriamente generando un plan de mejora técnica y administrativa que entrará a estudiar la organización y determinará si lo implementa.

Con la propuesta de mejora se busca que la empresa Telmacom Ltda., adopte la cultura de administración de proyectos y las buenas prácticas que establece el OPM3® del PMI®, así como desde la cabeza de la organización se genera la cultura lo que puede lograr técnica y administrativamente si se mejora el grado de madurez en la gestión de proyectos.



## **8. RECOMENDACIONES**

Una vez concluido el estudio de determinación del grado de madurez en la gestión de proyectos de Telmacom Ltda, bajo el estándar metodológico del PMI®, se considera necesario implementar ciertas acciones al interior de la organización con el fin de optimizar el proceso de gestión de proyectos, por lo cual se propone:

Implementar en el menor tiempo posible la propuesta de mejora a nivel de madurez en la gestión de proyectos en la organización.

Paralelamente, se recomienda capacitar al personal directivo mediante cursos o seminarios relacionados con la gerencia de proyectos. Así mismo, es necesario iniciar a crear cultura en la gestión de proyectos en todos los funcionarios, de tal forma que cuando se inicie la implementación del modelo, el personal este alineado y entienda lo que la organización busca para mejorar sus procesos.

Incorporar una persona especialista en Gestión de proyectos, certificada PMP para que acompañe el proceso de implementación de las acciones acordadas con la Junta Directiva.

Realizar un estudio de las mismas características que el actual en un periodo entre tres y cuatro años, con el fin de determinar con las acciones a implementar el estado de TELMACOM en Gestión de proyectos en ese momento. Así mismo analizar los resultados corporativos en este periodo de tiempo versus el actual.

## BIBLIOGRAFÍA

*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, a Guide to the Project Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fourth Edition, Project Management Institute, Inc.*

*OPM3® - ORGANIZACIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL – Second Edition, Project Management Institute, Inc*

GERMÁN GUTIÉRREZ PACHECO, PMP. Curso de “Planeación y Control de Proyectos con MS Project”. (Documento PDF) 2011

DANIEL SALAZAR FERRO, PMP. Notas de clase, “Introducción a la formulación de proyectos”. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

# ANEXOS

## **Anexo 1. Encuestas realizadas en Telmacom Ltda.**

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JORGE CORTES**

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | SI      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | SI      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | NO      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | SI      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | SI      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | NO      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | SI      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | NO      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | NO      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | SI      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | NO      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | NO      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | NO      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JORGE CORTES**

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | NO      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | SI      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | NO      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                            |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | NO      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | NO      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | NO      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | SI      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | SI      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | SI      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | NO      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | NO      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | SI      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | SI      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | NO      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | SI      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | NO      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JORGE CORTES**

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?            |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                 |
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?              |
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                 |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                         |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                           |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | NO      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?           |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | SI      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                   |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | SI      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?              |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | NO      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                 |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                    |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                      |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                   |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                     |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto? |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?        |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?   |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?     |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?      |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?              |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JORGE CORTES**

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | SI      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                       |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | SI      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | SI      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                          |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | NO      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                            |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                       |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                         |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | NO      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                        |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                             |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | SI      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?             |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | SI      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | SI      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                   |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?           |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                  |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?              |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                 |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | SI      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | NO      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | NO      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                  |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | NO      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                     |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JORGE CORTES**

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | NO      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | SI      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | SI      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | NO      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | SI      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | NO      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | SI      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | NO      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                      |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                 |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                   |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | NO      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?     |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?            |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?   |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JORGE CORTES**

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | NO      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | NO      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | NO      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Mejora          | 160 | NO      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                          |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Estandarización | 161 | SI      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                  |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Medición        | 162 | NO      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                         |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Control         | 163 | NO      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Mejora          | 164 | NO      | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                       |
| Adquisiciones      | CIERRE     | Estandarización | 165 | NO      | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?                       |
| Adquisiciones      | CIERRE     | Medición        | 166 | NO      | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?                              |
| Adquisiciones      | CIERRE     | Control         | 167 | NO      | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?                          |
| Adquisiciones      | CIERRE     | Mejora          | 168 | NO      | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** PATRICIA RODRIGUEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | NO      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | SI      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | SI      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | NO      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | SI      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | NO      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | SI      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | SI      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | NO      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | SI      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | SI      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | SI      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | SI      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | SI      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | NO      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | SI      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | SI      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | NO      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

PATRICIA RODRIGUEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | NO      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | NO      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | NO      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | NO      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | SI      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | SI      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | SI      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | SI      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | NO      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | SI      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | SI      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | NO      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | SI      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | NO      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | NO      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                  |
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                        |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** PATRICIA RODRIGUEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                          |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                                 |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                               |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | SI      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?               |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | NO      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                       |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | SI      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | NO      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                    |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                     |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                            |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                          |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                    |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                           |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                         |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?     |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?            |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?       |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?         |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?          |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?                  |
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | NO      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                       |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | SI      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | NO      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

PATRICIA RODRIGUEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | SI      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                  |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | NO      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | SI      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | SI      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | SI      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                          |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | SI      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | SI      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                         |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                 |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | SI      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                       |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | SI      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | NO      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                            |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | SI      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | NO      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                           |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | SI      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | SI      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | NO      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | SI      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | SI      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | SI      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | NO      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | NO      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                      |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                 |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** PATRICIA RODRIGUEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                    |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | SI      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | SI      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | SI      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | SI      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                             |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?             |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?    |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | SI      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | SI      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | NO      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Mejora          | 160 | SI      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                          |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Estandarización | 161 | SI      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                  |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Medición        | 162 | NO      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                         |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Control         | 163 | NO      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** PATRICIA RODRIGUEZ

| <b>Areas Conocimiento</b> | <b>PROCESO</b> | <b>SMCI</b>     | <b>No.</b> | <b>SI / NO</b> | <b>PREGUNTAS</b>  |
|---------------------------|----------------|-----------------|------------|----------------|---|
| Adquisiciones             | CONTROL        | Mejora          | 164        | SI             | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto? |
| Adquisiciones             | CIERRE         | Estandarización | 165        | NO             | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto? |
| Adquisiciones             | CIERRE         | Medición        | 166        | SI             | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?       |
| Adquisiciones             | CIERRE         | Control         | 167        | NO             | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?   |
| Adquisiciones             | CIERRE         | Mejora          | 168        | NO             | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?     |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** JUAN JOSE GONZALEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | si      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | no      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | no      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | no      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | no      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | si      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | si      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | no      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | si      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | no      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | si      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | si      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | si      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | no      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | no      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | no      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | si      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | si      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | no      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | no      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | si      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | si      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | no      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | no      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | si      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | si      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | si      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | si      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | si      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | si      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | si      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | no      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | no      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** JUAN JOSE GONZALEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | no      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | no      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | no      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | si      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | no      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | no      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | no      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | no      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | no      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | no      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | no      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | si      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | si      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | si      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | no      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | no      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | no      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | no      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | no      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | no      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | si      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | no      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | si      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | si      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | si      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | no      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | no      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | si      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | si      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | si      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | si      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | no      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                  |
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | no      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                        |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** JUAN JOSE GONZALEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | no      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | si      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | si      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                          |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | no      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                                 |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | si      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | no      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                               |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | si      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?               |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | si      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                       |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | si      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | si      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                    |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | si      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                     |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | no      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                            |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | no      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | no      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                          |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | no      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                    |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | si      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                           |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | no      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | si      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                         |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | no      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?     |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | si      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?            |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | si      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?       |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | si      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?         |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | no      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?          |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | no      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?                  |
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | no      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | no      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | no      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | no      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | no      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | no      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | si      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                       |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | si      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | no      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** JUAN JOSE GONZALEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | no      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                  |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | si      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | no      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | no      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | si      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | si      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | no      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | no      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | no      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | si      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | si      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                          |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | no      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | no      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                         |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | no      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                 |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | si      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | si      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | no      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                       |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | no      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | no      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                            |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | no      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | no      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                           |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | si      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | no      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | no      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | no      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | no      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | no      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | no      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | no      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | no      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | no      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                      |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | no      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                 |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** JUAN JOSE GONZALEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | no      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                    |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | si      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | no      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | no      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | no      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                             |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | no      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | si      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | no      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | no      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | no      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | si      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | no      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | no      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | no      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | no      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | no      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | no      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?             |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | no      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?    |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | no      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | no      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | no      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | no      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | si      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | no      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | si      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | si      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | si      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | no      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Mejora          | 160 | si      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                          |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Estandarización | 161 | no      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                  |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Medición        | 162 | si      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                         |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** JUAN JOSE GONZALEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|---------|-----------------|-----|---------|--|
| Adquisiciones      | CONTROL | Control         | 163 | no      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | CONTROL | Mejora          | 164 | no      | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?    |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Estandarización | 165 | si      | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?    |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Medición        | 166 | no      | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?          |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Control         | 167 | no      | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Mejora          | 168 | no      | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?        |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** GERARDO AMADOR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | NO      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | SI      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | SI      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | NO      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | SI      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | NO      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | SI      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | SI      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | SI      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | NO      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | NO      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | NO      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | SI      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | NO      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | SI      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | SI      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | NO      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** GERARDO AMADOR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | NO      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | NO      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | NO      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | SI      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | SI      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | NO      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | NO      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | SI      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | SI      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | SI      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | NO      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | SI      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | SI      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | NO      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | NO      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                  |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** GERARDO AMADOR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                          |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                                 |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | NO      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                               |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | NO      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?               |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | SI      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                       |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | SI      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | NO      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                    |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                     |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                            |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | NO      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                          |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                    |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | NO      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                           |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | SI      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                         |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?     |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?            |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?       |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?         |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?          |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?                  |
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | SI      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                       |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | SI      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                              |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** GERARDO AMADOR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | SI      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | NO      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                  |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | NO      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | NO      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | SI      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | SI      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                          |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | SI      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                         |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                 |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                       |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | NO      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | NO      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                            |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | NO      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | NO      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                           |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | SI      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | NO      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | NO      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | SI      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | SI      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | SI      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | NO      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | SI      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | si      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                      |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** GERARDO AMADOR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                  |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                    |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | NO      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                             |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?             |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?    |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | SI      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | NO      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | NO      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Mejora          | 160 | NO      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                          |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Estandarización | 161 | SI      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                  |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** GERARDO AMADOR

| Areas Conocimiento | PROCESO | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|---------|-----------------|-----|---------|--|
| Adquisiciones      | CONTROL | Medición        | 162 | SI      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?     |
| Adquisiciones      | CONTROL | Control         | 163 | NO      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | CONTROL | Mejora          | 164 | NO      | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?    |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Estandarización | 165 | NO      | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?    |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Medición        | 166 | SI      | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?          |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Control         | 167 | NO      | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Mejora          | 168 | NO      | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?        |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

DIANA RUIZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | NO      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | SI      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | SI      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | NO      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | SI      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | NO      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | SI      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | SI      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | NO      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | NO      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | SI      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | SI      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | SI      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | SI      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | NO      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | NO      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** DIANA RUIZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | NO      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | NO      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | NO      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | SI      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | NO      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | NO      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | NO      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | NO      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | NO      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | SI      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | SI      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | SI      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | SI      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | SI      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | NO      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                  |
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                        |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

DIANA RUIZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                          |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                                 |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                               |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | NO      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?               |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | SI      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                       |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | SI      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | NO      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                    |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                     |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                            |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | NO      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                          |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                    |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                           |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | SI      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                         |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?     |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?            |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?       |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?         |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?          |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?                  |
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | NO      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                       |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | NO      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | NO      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

DIANA RUIZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | NO      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                  |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | SI      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | SI      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | NO      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                          |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | SI      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | SI      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                         |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                 |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                       |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | NO      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | SI      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                            |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | SI      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | NO      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                           |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | NO      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | NO      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | SI      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | NO      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | SI      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | NO      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | NO      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | NO      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                      |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                 |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

DIANA RUIZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                    |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | NO      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                             |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?             |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?    |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | SI      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | NO      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | NO      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Mejora          | 160 | NO      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                          |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Estandarización | 161 | NO      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                  |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Medición        | 162 | NO      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                         |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Control         | 163 | NO      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** DIANA RUIZ

| Areas Conocimiento | PROCESO | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|---------|-----------------|-----|---------|---|
| Adquisiciones      | CONTROL | Mejora          | 164 | NO      | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto? |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Estandarización | 165 | NO      | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto? |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Medición        | 166 | NO      | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?       |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Control         | 167 | NO      | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?   |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Mejora          | 168 | NO      | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?     |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** BENJAMIN MACIAS

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | SI      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | NO      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | SI      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | NO      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | SI      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | NO      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | SI      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | SI      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | SI      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | SI      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | SI      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | NO      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | SI      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | NO      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | SI      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | SI      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** BENJAMIN MACIAS

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | SI      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | SI      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | NO      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | SI      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | NO      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | SI      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | SI      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | NO      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | NO      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | SI      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | SI      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | SI      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | SI      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | SI      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                  |
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                        |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** BENJAMIN MACIAS

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                          |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                                 |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                               |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | SI      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?               |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | SI      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                       |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | SI      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | SI      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                    |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                     |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                            |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                          |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                    |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | NO      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                           |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                         |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?     |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?            |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?       |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?         |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?          |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?                  |
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | NO      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                       |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | SI      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | SI      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** BENJAMIN MACIAS

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | NO      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                  |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | SI      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | SI      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | SI      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                          |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                         |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                 |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | SI      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                       |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | NO      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | SI      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                            |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | SI      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | SI      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                           |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | NO      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | NO      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | NO      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | NO      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | SI      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | NO      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | SI      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | SI      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                      |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | SI      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                 |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** BENJAMIN MACIAS

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                    |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | SI      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                             |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?             |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?    |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | SI      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | SI      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | NO      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Mejora          | 160 | NO      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                          |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Estandarización | 161 | NO      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                  |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Medición        | 162 | SI      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                         |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Control         | 163 | NO      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** BENJAMIN MACIAS

| Areas Conocimiento | PROCESO | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|---------|-----------------|-----|---------|---|
| Adquisiciones      | CONTROL | Mejora          | 164 | SI      | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto? |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Estandarización | 165 | NO      | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto? |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Medición        | 166 | NO      | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?       |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Control         | 167 | NO      | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?   |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Mejora          | 168 | NO      | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?     |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** ALEJANDRO LIZARAZO

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | NO      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | SI      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | SI      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | SI      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | NO      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | SI      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | NO      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | SI      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | NO      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | NO      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | NO      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | NO      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | NO      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | SI      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | SI      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | NO      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | SI      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** ALEJANDRO LIZARAZO

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | SI      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                            |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | NO      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | NO      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | NO      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | NO      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | NO      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | SI      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | NO      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | NO      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | SI      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | NO      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | SI      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | SI      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | SI      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | NO      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | NO      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | SI      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                     |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

ALEJANDRO LIZARAZO

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                  |
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                          |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                                 |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | NO      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                               |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | SI      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?               |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | NO      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                       |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | NO      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | SI      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                    |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                     |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                            |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                          |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                    |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | NO      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                           |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                         |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?     |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?            |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?       |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?         |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?          |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?                  |
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** ALEJANDRO LIZARAZO

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | NO      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | NO      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                    |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | NO      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | SI      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                  |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | NO      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | SI      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | SI      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                          |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | SI      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                         |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                 |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                       |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | NO      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | NO      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                            |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | NO      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | SI      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                           |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | NO      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | NO      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | NO      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | NO      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | NO      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | NO      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | NO      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | NO      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** ALEJANDRO LIZARAZO

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                       |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                  |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                    |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | NO      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                             |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?             |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?    |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | NO      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | NO      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | SI      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** ALEJANDRO LIZARAZO

| Areas Conocimiento | PROCESO   | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|-----------|-----------------|-----|---------|---|
| Adquisiciones      | EJECUCION | Mejora          | 160 | SI      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | CONTROL   | Estandarización | 161 | NO      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | CONTROL   | Medición        | 162 | NO      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | CONTROL   | Control         | 163 | NO      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | CONTROL   | Mejora          | 164 | NO      | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?       |
| Adquisiciones      | CIERRE    | Estandarización | 165 | NO      | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?       |
| Adquisiciones      | CIERRE    | Medición        | 166 | NO      | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?             |
| Adquisiciones      | CIERRE    | Control         | 167 | NO      | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | CIERRE    | Mejora          | 168 | NO      | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?           |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** NORA VILLAMIZAR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | SI      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | NO      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | SI      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | SI      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | SI      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | SI      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | NO      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | SI      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | SI      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | NO      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | NO      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | SI      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | NO      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | SI      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | SI      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | NO      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** NORA VILLAMIZAR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | SI      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                            |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | SI      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | NO      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | SI      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | SI      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | SI      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | SI      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | NO      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | NO      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | NO      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | SI      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | SI      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | SI      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | NO      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | SI      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | NO      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | NO      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | SI      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | NO      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                     |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** NORA VILLAMIZAR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                  |
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                          |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                                 |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | NO      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                               |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | SI      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?               |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | NO      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                       |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | NO      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | SI      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                    |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                     |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                            |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                          |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                    |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                           |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                         |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?     |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?            |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?       |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?         |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?          |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?                  |
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** NORA VILLAMIZAR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | NO      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | SI      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                    |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | SI      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | SI      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                  |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | NO      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | SI      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | SI      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | SI      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                          |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | SI      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                         |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                 |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                       |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | NO      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | NO      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                            |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | NO      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | NO      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                           |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | SI      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | NO      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | SI      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | NO      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | SI      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | SI      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | SI      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | NO      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

NORA VILLAMIZAR

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                       |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                  |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                    |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | NO      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | NO      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                             |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?             |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?    |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | NO      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | SI      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | NO      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** NORA VILLAMIZAR

| Areas Conocimiento | PROCESO   | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|-----------|-----------------|-----|---------|---|
| Adquisiciones      | EJECUCION | Mejora          | 160 | SI      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | CONTROL   | Estandarización | 161 | NO      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | CONTROL   | Medición        | 162 | SI      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | CONTROL   | Control         | 163 | NO      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | CONTROL   | Mejora          | 164 | NO      | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?       |
| Adquisiciones      | CIERRE    | Estandarización | 165 | SI      | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?       |
| Adquisiciones      | CIERRE    | Medición        | 166 | NO      | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?             |
| Adquisiciones      | CIERRE    | Control         | 167 | SI      | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | CIERRE    | Mejora          | 168 | NO      | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?           |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** LEONARDO GOMEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Integración        | INICIO     | Estandarización | 1   | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?       |
| Integración        | INICIO     | Medición        | 2   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?              |
| Integración        | INICIO     | Control         | 3   | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?         |
| Integración        | INICIO     | Mejora          | 4   | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?           |
| Integración        | PLANEACION | Estandarización | 5   | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?         |
| Integración        | PLANEACION | Medición        | 6   | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?                |
| Integración        | PLANEACION | Control         | 7   | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?            |
| Integración        | PLANEACION | Mejora          | 8   | NO      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Estandarización | 9   | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?      |
| Integración        | EJECUCION  | Medición        | 10  | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?              |
| Integración        | EJECUCION  | Control         | 11  | SI      | Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?         |
| Integración        | EJECUCION  | Mejora          | 12  | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?           |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 13  | SI      | Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?     |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 14  | NO      | Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?            |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 15  | SI      | Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 16  | SI      | Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?          |
| Integración        | CONTROL    | Estandarización | 17  | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ? |
| Integración        | CONTROL    | Medición        | 18  | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?        |
| Integración        | CONTROL    | Control         | 19  | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?    |
| Integración        | CONTROL    | Mejora          | 20  | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?      |
| Integración        | CIERRE     | Estandarización | 21  | SI      | Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                          |
| Integración        | CIERRE     | Medición        | 22  | SI      | Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                                 |
| Integración        | CIERRE     | Control         | 23  | SI      | Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                             |
| Integración        | CIERRE     | Mejora          | 24  | SI      | Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 25  | NO      | Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?          |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 26  | NO      | Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?                 |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 27  | NO      | Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?             |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 28  | NO      | Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?                |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 29  | NO      | Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 30  | SI      | Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 31  | SI      | Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 32  | SI      | Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | PLANEACION | Estandarización | 33  | NO      | Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                          |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** LEONARDO GOMEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Alcance            | PLANEACION | Medición        | 34  | NO      | Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                   |
| Alcance            | PLANEACION | Control         | 35  | NO      | Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                               |
| Alcance            | PLANEACION | Mejora          | 36  | NO      | Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?                                 |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 37  | SI      | Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 38  | SI      | Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 39  | SI      | Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 40  | SI      | Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Alcance            | CONTROL    | Estandarización | 41  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                    |
| Alcance            | CONTROL    | Medición        | 42  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                           |
| Alcance            | CONTROL    | Control         | 43  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                       |
| Alcance            | CONTROL    | Mejora          | 44  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?                         |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 45  | NO      | Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 46  | SI      | Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 47  | SI      | Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 48  | SI      | Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 49  | SI      | Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?              |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 50  | SI      | Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                     |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 51  | NO      | Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                 |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 52  | SI      | Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?                   |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 53  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ? |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 54  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?        |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 55  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?    |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 56  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?      |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 57  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?  |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 58  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?         |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 59  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?     |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 60  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?       |
| Tiempo             | PLANEACION | Estandarización | 61  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                |
| Tiempo             | PLANEACION | Medición        | 62  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Tiempo             | PLANEACION | Control         | 63  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?                  |
| Tiempo             | PLANEACION | Mejora          | 64  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Estandarización | 65  | SI      | Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                  |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** LEONARDO GOMEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| Tiempo             | CONTROL    | Medición        | 66  | NO      | Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                        |
| Tiempo             | CONTROL    | Control         | 67  | NO      | Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?                     |
| Tiempo             | CONTROL    | Mejora          | 68  | NO      | Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?                      |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 69  | NO      | Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                          |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 70  | SI      | Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                                 |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 71  | SI      | Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                             |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 72  | SI      | Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?                               |
| Costos             | PLANEACION | Estandarización | 73  | SI      | Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?               |
| Costos             | PLANEACION | Medición        | 74  | SI      | Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?                       |
| Costos             | PLANEACION | Control         | 75  | SI      | Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                  |
| Costos             | PLANEACION | Mejora          | 76  | SI      | Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?                    |
| Costos             | CONTROL    | Estandarización | 77  | NO      | Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                     |
| Costos             | CONTROL    | Medición        | 78  | SI      | Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                            |
| Costos             | CONTROL    | Control         | 79  | SI      | Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                        |
| Costos             | CONTROL    | Mejora          | 80  | SI      | Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?                          |
| Calidad            | PLANEACION | Estandarización | 81  | SI      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                    |
| Calidad            | PLANEACION | Medición        | 82  | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                           |
| Calidad            | PLANEACION | Control         | 83  | SI      | Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                       |
| Calidad            | PLANEACION | Mejora          | 84  | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?                         |
| Calidad            | EJECUCION  | Estandarización | 85  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?     |
| Calidad            | EJECUCION  | Medición        | 86  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?            |
| Calidad            | EJECUCION  | Control         | 87  | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?       |
| Calidad            | EJECUCION  | Mejora          | 88  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?         |
| Calidad            | CONTROL    | Estandarización | 89  | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?          |
| Calidad            | CONTROL    | Medición        | 90  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?                  |
| Calidad            | CONTROL    | Control         | 91  | NO      | Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?             |
| Calidad            | CONTROL    | Mejora          | 92  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?               |
| RR.HH              | PLANEACION | Estandarización | 93  | NO      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ? |
| RR.HH              | PLANEACION | Medición        | 94  | SI      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?        |
| RR.HH              | PLANEACION | Control         | 95  | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?    |
| RR.HH              | PLANEACION | Mejora          | 96  | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?      |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 97  | SI      | Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                       |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 98  | SI      | Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                              |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** LEONARDO GOMEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS   |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|---|
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 99  | SI      | Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 100 | SI      | Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?                                  |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 101 | SI      | Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?                           |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 102 | NO      | Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 103 | SI      | Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                             |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 104 | SI      | Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?                               |
| RR.HH              | EJECUCION  | Estandarización | 105 | SI      | Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                              |
| RR.HH              | EJECUCION  | Medición        | 106 | SI      | Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                     |
| RR.HH              | EJECUCION  | Control         | 107 | SI      | Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                 |
| RR.HH              | EJECUCION  | Mejora          | 108 | NO      | Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?                                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Estandarización | 109 | NO      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                   |
| Comunicaciones     | INICIO     | Medición        | 110 | NO      | Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                          |
| Comunicaciones     | INICIO     | Control         | 111 | SI      | Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?                      |
| Comunicaciones     | INICIO     | Mejora          | 112 | SI      | Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?                         |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Estandarización | 113 | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                 |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Medición        | 114 | NO      | Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Control         | 115 | NO      | Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?                    |
| Comunicaciones     | PLANEACION | Mejora          | 116 | NO      | Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?                       |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 117 | NO      | Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                      |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 118 | NO      | Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                            |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 119 | NO      | Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?                        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 120 | NO      | Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?                           |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Estandarización | 121 | NO      | Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ? |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Medición        | 122 | NO      | Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?        |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Control         | 123 | NO      | Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?    |
| Comunicaciones     | EJECUCION  | Mejora          | 124 | SI      | Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?      |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Estandarización | 125 | SI      | Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                         |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Medición        | 126 | SI      | Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                                 |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Control         | 127 | NO      | Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?                             |
| Comunicaciones     | CONTROL    | Mejora          | 128 | SI      | Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?                              |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 129 | NO      | Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 130 | SI      | Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?                      |



**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** LEONARDO GOMEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO    | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|------------|-----------------|-----|---------|--|
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 131 | SI      | Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                  |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 132 | SI      | Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?                    |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 133 | NO      | Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 134 | SI      | Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 135 | SI      | Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 136 | NO      | Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?                             |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 137 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 138 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?              |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 139 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?          |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 140 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?            |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 141 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?      |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 142 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?             |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 143 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?         |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 144 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Estandarización | 145 | SI      | Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?        |
| Riesgos            | PLANEACION | Medición        | 146 | SI      | Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?               |
| Riesgos            | PLANEACION | Control         | 147 | SI      | Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?           |
| Riesgos            | PLANEACION | Mejora          | 148 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?             |
| Riesgos            | CONTROL    | Estandarización | 149 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?    |
| Riesgos            | CONTROL    | Medición        | 150 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?           |
| Riesgos            | CONTROL    | Control         | 151 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?       |
| Riesgos            | CONTROL    | Mejora          | 152 | SI      | Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?         |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Estandarización | 153 | NO      | Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Medición        | 154 | NO      | Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?        |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Control         | 155 | NO      | Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?    |
| Adquisiciones      | PLANEACION | Mejora          | 156 | NO      | Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Estandarización | 157 | NO      | Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                     |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Medición        | 158 | NO      | Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                            |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Control         | 159 | NO      | Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                        |
| Adquisiciones      | EJECUCION  | Mejora          | 160 | NO      | Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?                          |
| Adquisiciones      | CONTROL    | Estandarización | 161 | NO      | Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?                  |

**DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI**

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** LEONARDO GOMEZ

| Areas Conocimiento | PROCESO | SMCI            | No. | SI / NO | PREGUNTAS  |
|--------------------|---------|-----------------|-----|---------|--|
| Adquisiciones      | CONTROL | Medición        | 162 | NO      | Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?     |
| Adquisiciones      | CONTROL | Control         | 163 | NO      | Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ? |
| Adquisiciones      | CONTROL | Mejora          | 164 | NO      | Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?    |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Estandarización | 165 | NO      | Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?    |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Medición        | 166 | NO      | Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?          |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Control         | 167 | NO      | Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?      |
| Adquisiciones      | CIERRE  | Mejora          | 168 | NO      | Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?        |

## **Anexo 2. Encuesta Información General.**

DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELMACOM LTDA, BAJO EL ESTÁNDAR METODOLÓGICO DEL PMI

CUESTIONARIO DE INFORMACION GENERAL - INFORMACION PARTICULAR DE ENTREVISTADOS

| Resultado de información general para la empresa        |  |
|---|--|
| Nombre de la empresa registrado ante cámara de comercio | Telmacom Ltda.                               |
| Sector de la empresa                                    | Servicios para la Industria de Hidrocarburos |
| Empleados que tiene la empresa en Colombia              | 300  |

| Nombre                     | Cargo                              | Tiempo que lleva en la empresa | Genero    | Nivel maximo de estudios | Rango de edad Actual | ¿Ha tenido experiencia previa en gerencia de proyectos antes de tener el cargo actual? | ¿Ha tenido estudios formales en el tema de gerencia/administración de proyectos? |
|----------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------|--|--|
| Benjamin Macías Argote     | Ingeniero de Proyectos             | 2                              | Masculino | Universitario            | Entre 21 y 30        | SI   | SI   |
| Diana Maria Ruiz           | Coordinadora HSEQ                  | 4                              | Femenino  | Especialización          | Entre 31 y 40        | Parcialmente   | NO   |
| Patricia Rodriguez         | Administradora de Proyectos        | 5                              | Femenino  | Especialización          | Entre 31 y 40        | SI   | SI   |
| Gerardo Andres Amador Vega | Ing. De Proyectos                  | 3                              | Masculino | Universitario            | Entre 21 y 30        | SI   | Parcialmente   |
| Nora Villamizar            | Profesional de licitaciones        | 7                              | Femenino  | Especialización          | Entre 31 y 40        | Parcialmente   | SI   |
| Leonardo Gómez             | Director de Proyectos              | 3                              | Masculino | Especialización          | Entre 46 y 50        | SI   | SI   |
| Juan Jose González         | Prof. Programación y Control       | 1                              | Masculino | Universitario            | Entre 21 y 30        | Parcialmente   | NO   |
| Jorge Cortes               | Profesional QA/QC                  | 5                              | Masculino | Universitario            | Entre 31 y 40        | Parcialmente   | NO   |
| Alejandro Lizarazo         | Gerente de planeacion y desarrollo | 8                              | Masculino | Maestria                 | Entre 41 y 45        | SI   | SI   |

| 1. Genero    |          |             |
|--------------|----------|-------------|
| Femenino     | 3        | 33%         |
| Masculino    | 6        | 67%         |
| <b>Total</b> | <b>9</b> | <b>100%</b> |


| 2. Nivel maximo de estudios |          |             |
|-----------------------------|----------|-------------|
| Universitario               | 4        | 44%         |
| Especialización             | 4        | 44%         |
| Maestria                    | 1        | 11%         |
| <b>Total</b>                | <b>9</b> | <b>100%</b> |

| 3. Rango de edad Actual |          |             |
|-------------------------|----------|-------------|
| Entre 21 y 30           | 3        | 33%         |
| Entre 31 y 40           | 4        | 44%         |
| Entre 41 y 45           | 1        | 11%         |
| Entre 46 y 50           | 1        | 11%         |
| <b>Total</b>            | <b>9</b> | <b>100%</b> |

| 4. ¿Ha tenido experiencia previa en gerencia de proyectos antes de tener el cargo actual? |          |             |
|---|----------|-------------|
| SI  | 5        | 56%         |
| Parcialmente  | 4        | 44%         |
| <b>Total</b>  | <b>9</b> | <b>100%</b> |

| 5. ¿Ha tenido estudios formales en el tema de gerencia/administración de proyectos? |          |             |
|---|----------|-------------|
| SI  | 5        | 56%         |
| NO  | 3        | 33%         |
| Parcialmente  | 1        | 11%         |
| <b>Total</b>  | <b>9</b> | <b>100%</b> |

## **Anexo 3. Formato Control de Cambios.**

|   |   |             |
|---|---|-------------|
|  | <b>FORMATO DE REQUERIMIENTOS PARA CAMBIOS</b> | Código:     |
|   |   | Versión: 00 |

|                                  |                                     |                                |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Área o Grupo Solicitante:</b> | <b>Fecha elaboración documento:</b> | <b>Nombre de la actividad:</b> |
|                                  |                                     |                                |
| <b>Nombre del Producto:</b>      | <b>Código Control Cambios:</b>      | <b>Numero de hojas:</b>        |
|                                  |                                     |                                |
| <b>Numero de Ticket:</b>         | <b>Fecha de Autorización:</b>       | <b>Tipo de Cambio</b>          |
|                                  |                                     |                                |

|                          |
|--------------------------|
| Historial de revisiones. |
| Elaborado por:           |
|                          |

| <b>CAUSA DEVOLUCION</b>                                 |  |
|---|--|
| Formato mal Diligenciado (Ortografía, No adecuado, etc) |  |
| Formato incompleto                                      |  |
| Faltan anexos pruebas                                   |  |
| No permitido porque son puertos Inseguros "Telnet"      |  |
| Nivel de riesgo - Cambio Mayor                          |  |

**Título o Nombre de la actividad**

**1. ANTECEDENTES.**


**2. OBJETIVO DEL REQUERIMIENTO PARA CAMBIOS**

**3. PERSONAL ASIGNADO AL REQUERIMIENTOS PARA CAMBIOS.**

**4. PROGRAMACION DEL REQUERIMIENTOS PARA CAMBIOS.**

**5. ACTIVOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO.**

| <b>Nombre activo (tipo Hardware)</b> | <b>Nombre activo (tipo Software)</b> | <b>Población afectada</b> | <b>Numero afectados</b> | <b>Servicio afectado.</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
|                                      |                                      |                           |                         |                           |
|                                      |                                      |                           |                         |                           |

|   |   |             |
|---|---|-------------|
|  | <b>FORMATO DE REQUERIMIENTOS PARA CAMBIOS</b> | Código:     |
|   |   | Versión: 00 |

## 6. PROCEDIMIENTO DE REQUERIMIENTOS PARA CAMBIOS.

| Pasos | Procedimiento | Duración actividad | Responsable | Entregable de la Actividad |
|-------|---------------|--------------------|-------------|----------------------------|
| 1.    |               |                    |             |                            |
| 2.    |               |                    |             |                            |
| 3.    |               |                    |             |                            |
| 4.    |               |                    |             |                            |
| 5.    |               |                    |             |                            |
| 6.    |               |                    |             |                            |
| 7.    |               |                    |             |                            |
| 8.    |               |                    |             |                            |
| 9.    |               |                    |             |                            |
| 10.   |               |                    |             |                            |

## 7. PROCEDIMIENTO DE CONTINGENCIA O REVERSIÓN

| Pasos | Procedimiento | Duración actividad | Responsable |
|-------|---------------|--------------------|-------------|
| 1.    |               |                    |             |
| 2.    |               |                    |             |

## 8. FIRMAS DE ACEPTACION DE INICIO DE LA ACTIVIDAD

### 8.1. Quienes solicitan

---



---

### 8.2. Quienes aprueban

---



---

## 9. ANEXOS.