

TRABAJO DE GRADO 2021

MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

NOVIEMBRE 2021

Ing. JACLYN PAOLA CHAPETÓN MONTES - Ing. DANIEL CAMILO ROA LEGUIZAMÓN - Arq. LAURA MARCELA SIERRA DUARTE

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”

William Thomson Kelvin

“Lo que no se puede medir no se puede controlar. Lo que no se puede controlar no se puede gestionar. Lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”

Peter Drucker

TRABAJO DE GRADO 2021
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA MEDICIÓN DEL
NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA
OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

DIRECTORA: Ing. Erika Sofia Olaya Escobar Msc., PhD

Ing. Jaclyn Paola Chapetón Montes

Ing. Daniel Camilo Roa Leguizamón

Arq. Laura Marcela Sierra Duarte

AGENDA

-  1. Perfil de la investigación
-  2. Marco conceptual
-  3. Metodología de la investigación
-  4. Diseño del modelo conceptual
-  5. Conclusiones
-  6. Recomendaciones
-  7. Trabajos futuros

GERENCIA DEL PROYECTO

Inicio - Seguimiento y control - Cierre

NOVIEMBRE 2021

GLOSARIO

MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

1

PMO:
Oficina de
Gerencia de
Proyectos

2

sPMO:
Oficina de
Gerencia de
Proyectos
directiva o
estratégica

3

Taxonomía:
ciencia que trata de
los principios,
métodos y fines de
la clasificación.

4

**Competencias
Personales:**
conocimientos,
técnicas,
herramientas,
actitudes y
comportamientos.

5

**Diccionario de
Comportamientos:**
hechos, comportamientos,
conductas y capacidades
que demuestran las
competencias y su grado.

6

**Gradación de
Competencias:**
Estos son los hechos
que demuestran la
presencia de la
competencia en una
persona y su
destreza.

BLOOM: formulación de resultados de aprendizaje que permite hacer una reflexión explícita sobre los niveles de competencia que deseamos fomentar. Estructura jerárquica que va desde lo más simple a lo más complejo o elaborado, hasta llegar al de la evaluación.

1

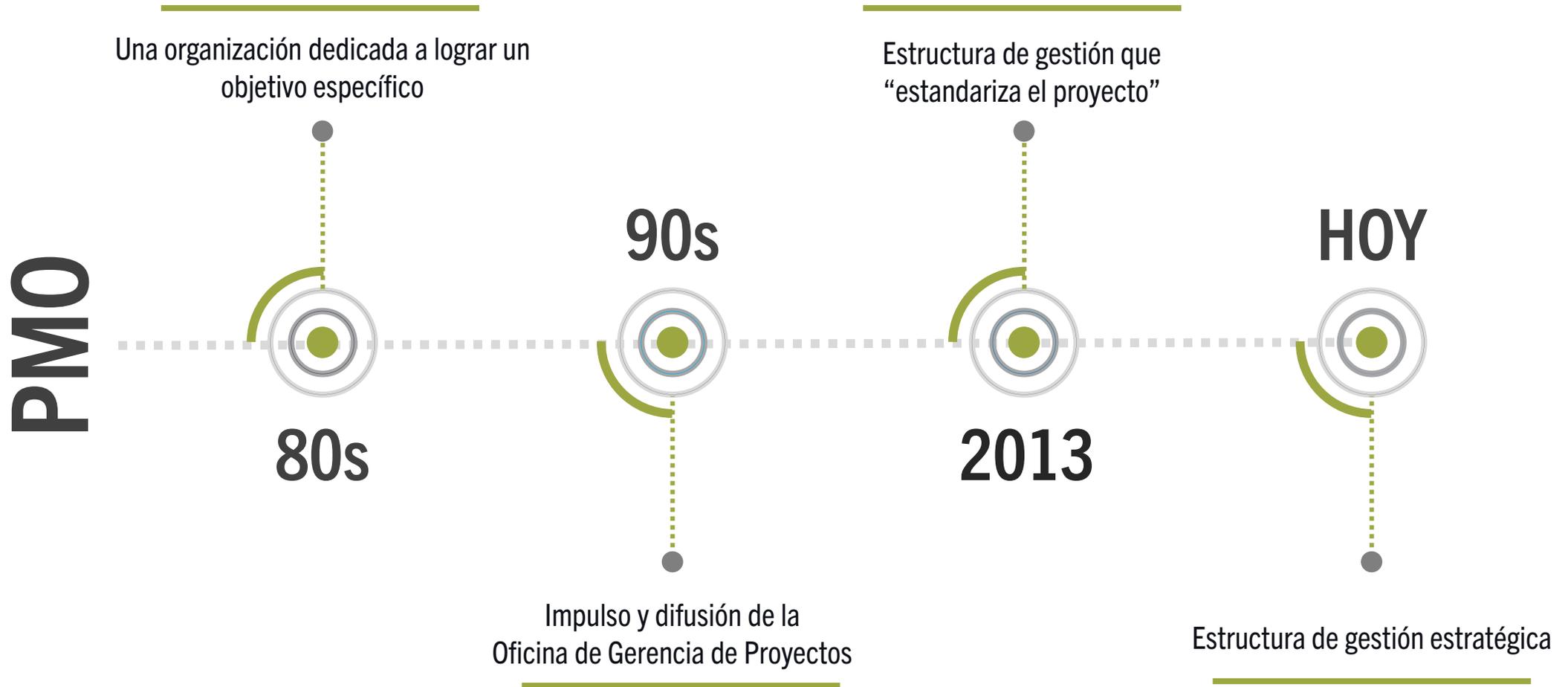
PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

- A. Antecedentes de la investigación
- B. Problema y justificación
- C. Propósito
- D. Objetivos

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ A. Antecedentes de la investigación



1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ A. Antecedentes de la investigación

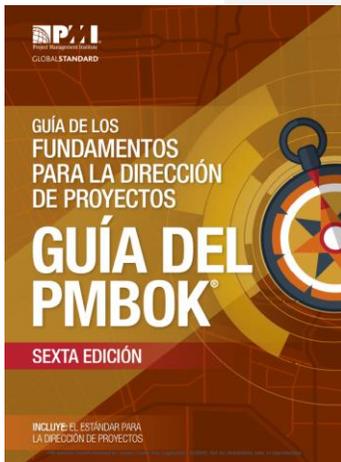
PMO

Estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Guía PMBOK 6ta edición

P M B O K

6 t a e d i c i ó n

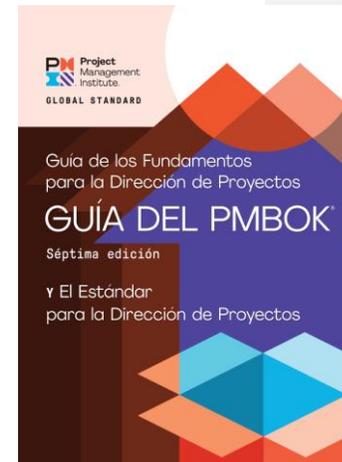


Existen varios tipos de PMO en las organizaciones, cada tipo en **función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos:**

- De apoyo.
- De control.
- Directiva.

P M B O K

7 m a e d i c i ó n



Reconociendo que el carácter y la función de una PMO varían entre las organizaciones. Las PMO pueden adoptar **múltiples formas según sus atributos:**

- Proporcionar orientación acerca de la dirección de proyectos
- Ofrecer servicios de apoyo a los proyectos.
- Supervisar un portafolio de proyectos.
- **Vincular la implementación de la estrategia organizacional con las inversiones a nivel de portafolio, programas y proyectos.**
- Centro de excelencia Ágil (ACoE) u Oficina de entrega de valor (VDO).

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ A. Antecedentes de la investigación

En Latinoamérica el 66% de las empresas encuestadas cuentan con una Oficina de Gerencia de Proyectos. Esta cifra iguala el porcentaje a nivel global.

PMI, Pulse of Profession, (2020).



Figura 1. Tendencia búsqueda PMO realizada en septiembre de 2020

Fuente: Google Trends

Obtener **ventajas competitivas** mediante la **articulación** de los **objetivos estratégicos** de las organizaciones con la **generación de valor** a través del desarrollo de **proyectos**, programas y portafolios.

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ B. Problema y justificación

“La mayoría de las Oficina de Gerencia de Proyectos fallan. No proporcionan un valor considerable (o no logran comunicar el valor alcanzado) y como resultado, son criticados, marginados o reducidos. Los ejecutivos a menudo los ven como gastos generales y los equipos de proyecto los ven como obstáculos.”

(Baldwin C, 2016)

BAJO DESEMPEÑO DE LA PROJET MANAGEMENT OFFICE

“Las Oficinas de Gerencia de Proyectos son percibidas en la organización como gastos administrativos y como burocracia en los proyectos que no brindan ningún beneficio tangible en la ejecución exitosa de proyectos “a tiempo” y “dentro del presupuesto”.

(Clenchy, C. y Mo, J. 2012)

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ B. Problema y justificación



Las primeras cuatro causas ya han sido ampliamente trabajadas a través de diferentes estudios que dan respuestas profundas y concretas.

Pero la ausencia de habilidades blandas es una debilidad que tiende a relegarse a un segundo plano.

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ B. Problema y justificación

Bajo patrocinio por parte de la alta gerencia

3

Inapropiada recolección y procesamiento de lecciones aprendidas

4

5
Causas directas que deterioran el desempeño de una PMO

2

Ausencia de personal formado en conocimientos técnicos en gerencia de proyectos dentro del equipo de PMO

Debilidades de habilidades blandas en el equipo de PMO

5

1

Alineación deficiente de la visión de los stakeholders con los objetivos de la PMO

Las primeras cuatro causas ya han sido ampliamente trabajadas a través de diferentes estudios que dan respuestas profundas y concretas.

Pero la ausencia de habilidades blandas es una debilidad que tiende a relegarse a un segundo plano.

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ B. Problema y justificación

ESTRATEGIA

sPMO enfocan sus esfuerzos en actividades para asegurar que los proyectos que se lleven a cabo se encuentren alineados con los objetivos organizacionales.



COMPETENCIAS PERSONALES

Las competencias personales impactan directamente en el logro de los objetivos que buscan beneficios a largo plazo, es decir, aquellos que se obtienen a través de la estrategia organizacional, ya que son las competencias de este tipo, las que influyen de manera significativa en el buen desarrollo de las actividades que buscan implementar la estrategia.

Ramsoomair, F. y Howey (2004)

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ B. Problema y justificación

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

Medir e identificar el nivel en que se encuentran las competencias personales de los integrantes de estos equipos de trabajo

“No es suficiente que la PMO produzca resultados. Para destacarse debe comunicar esos resultados en toda la organización... Solo así se vera como una ventaja competitiva”.

PMI, The The Project management office . In Sync with Strategy

DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

¿Cómo medir el nivel de las competencias personales de los integrantes de Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica?

“Las habilidades blandas se ignoran debido a una obsesión con las tácticas a expensas de la estrategia”.

Franklin Ramsomair y Ross Howey (2004)

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ C. Propósito

CONTRIBUIR AL INCREMENTO EN EL DESEMPEÑO DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA



**OBJETIVOS DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**



**COMPES 3866 POLÍTICA NACIONAL DE
DESARROLLO PRODUCTIVO**



**ESCUELA COLOMBIANA DE
INGENIERÍA JULIO GARAVITO**



**MAESTRÍA EN GERENCIA Y DESARROLLO
INTEGRAL DE PROYECTOS**

Aumentar el porcentaje de proyectos finalizados con éxito, dentro del tiempo, cronograma, costos, y alienados con los objetivos estratégicos para lograr niveles más elevados de productividad económica, mediante la identificación de los niveles de las competencias personales en integrantes de sPMO que permitan generar planes de fortalecimiento y estrategias de generación de valor por medio de la conformación de equipos de alto desempeño.



Con el modelo conceptual que resulte como producto de este trabajo de grado, se aportará al conocimiento y herramientas prácticas en el campo de gerencia de proyectos.

1

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

→ D. Objetivos



GENERAL

Diseñar un modelo conceptual para medir el nivel de las competencias personales en integrantes de la Oficina de gerencia de proyectos estratégica.

ESPECÍFICOS



Identificar las competencias personales a medir de los integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.



Identificar los modelos de medición de competencias personales aplicables al rol o cargo de los integrantes de Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.



Definir la estructura del modelo conceptual de medición del nivel de competencias personales en integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.



Verificar el modelo conceptual de medición del nivel de competencias personales en integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.

2

MARCO CONCEPTUAL

- A. PMO estratégica
- B. Roles y funciones sugeridas
- C. Competencias personales
- D. Modelos, métodos e instrumentos de medición
- D. Niveles de medición

2

MARCO CONCEPTUAL

→ A. PMO estratégica

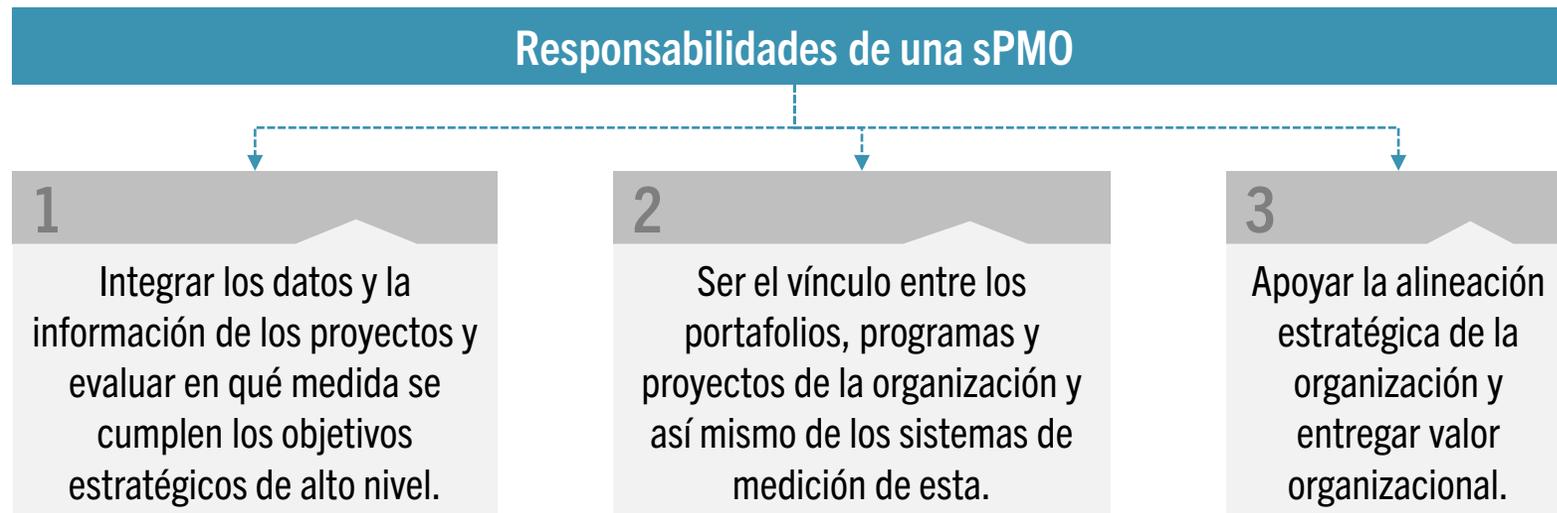
PMO DIRECTIVA O ESTRATÉGICA

Ejerce el control y toma la dirección de los proyectos como propia y aplica un nivel de vigilancia elevado.

PMBOK Guide sixth edition

Vincula la implementación de la estrategia organizacional con las inversiones a nivel de portafolio, programas y proyectos.

PMBOK Guide seventh edition



2

MARCO CONCEPTUAL

→ B. Roles y funciones sugeridas

PMI
Global Congress
2007

PMO Domínguez, O. Anyosa
Soca, V., & Nuñez, 2007

- Director de oficina de proyectos
- Gestor de proyectos
- Jefe de proyectos
- Administrador de portafolio de proyectos

- Centro de metodología
- Evaluación de recursos
- Planificación de proyectos
- Consultoría de gestión de proyectos
- Centro de revisión y análisis de proyectos

Crawford (2010)

PMI
Global Congress
2010

La forma, función y estructura específica de una PMO no es estándar ya que dependen de las necesidades de la organización a la que se de soporte.

2

MARCO CONCEPTUAL

C. Competencias personales

Técnica: dirección de proyectos, fundamentales para la dirección de proyectos, cubriendo el contenido en dirección de proyectos, citado como elementos básicos.

Contextual: relaciones con el entorno de los proyectos, cubriendo las relaciones dentro de una organización funcional -operaciones de negocio de las organizaciones permanentes-, así como la capacidad para funcionar en una organización por proyectos.

Comportamiento: profesional y personal en dirección de proyectos, cubriendo todas sus actitudes y destrezas.

AMBITO DE COMPETENCIA

IPMA (ICB4)

PMI (PMCD)

PRINCE (PRINCE2)

COMPETENCIAS

Conocimiento previo sobre la aplicación de procesos, herramientas y técnicas para el desarrollo de las actividades.

Desempeño y la capacidad para gestionar exitosamente y finalizar las actividades cumpliendo con los requisitos del proyecto.

Personales que hacen referencia a las actitudes y características básicas de la personalidad para desarrollar las actividades de un proyecto.

7 PRINCIPIOS

Justificación comercial
Aprender de la experiencia
Roles y responsabilidades
Gestión por fases
Gestión por excepción
Enfoque en los productos
Adaptación

Las competencias personales son conocimientos, técnicas, herramientas, actitudes y comportamientos, se relacionan con el desempeño del trabajador ya que cada uno posee atributos que a la vez poseen indicadores, estándares de medición y pueden ser trabajados y mejorados con entrenamiento y desarrollo.

(Centeno & Serafín, 2006).

2

MARCO CONCEPTUAL

→ D. Modelos, métodos e instrumentos de medición

UN MODELO POR COMPETENCIAS

3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES



Énfasis en la empresa



Referencia en los mejores



Competencias diseñadas y consultadas

Sistema que permite administrar los procesos básicos de personal, **identificando comportamientos** que demuestren una **capacidad real** que involucra conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a **desempeñar en forma segura y eficiente un trabajo**, en un ambiente laboral con **estándares** previamente definidos (Pereda, 2000).

2

MARCO CONCEPTUAL

COMPETENCIAS

McClelland

1

Nombre y definición

2

Niveles

3

Se pueden desarrollar

4

A roles se asocian competencias

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para detectar grados o el nivel en el que se encuentran las competencias personales de un individuo se han planteado diferentes herramientas, cada una con un enfoque particular pero todas enfocadas en el análisis de competencias por medio de su evaluación.

Método Evaluación 360°



Se aplica y tiene en cuenta las opiniones de los empleados, superiores, colaboradores y clientes tanto internos como externos.

Definir el puesto de trabajo



Creación de la matriz de competencias



Método del Assessment Center



Modelo de Iceberg



idades y competencias visibles y no visibles

D. Modelos, métodos e instrumentos de medición

MÉTODOS DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES

Enfoque anglosajón

Enfoque francés

Modelo conductual

Modelo funcional

MARTHA ALLES

Modelo Contemporáneo de competencias laborales

1. Tipos de competencia

Conocimientos
Habilidades
Cardinales
Generales

2. Niveles de Competencia

Niveles ejecutivos
Niveles intermedios y otros
Niveles iniciales
Conocimiento
E-competences o entorno digital/internet.

3. Gradación de Competencias

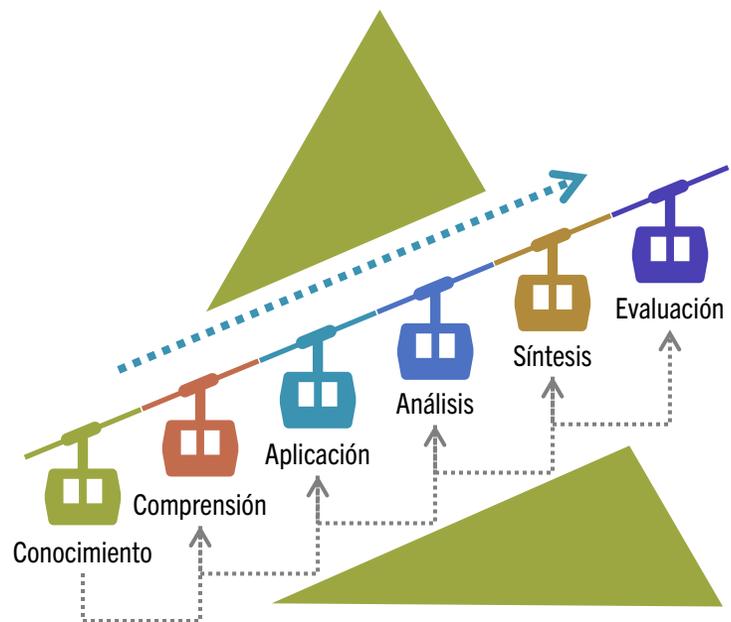
2

MARCO CONCEPTUAL

→ D. Modelos, métodos e instrumentos de medición

TAXONOMÍA DE BLOOM

Herramienta que proporciona un marco para la formulación de objetivos de aprendizaje, se basa en la clasificación de seis niveles en orden jerárquico, cada nivel se complementa con verbos que posibilitan el desarrollo de habilidades y depende de la capacidad del individuo para desempeñarse en los niveles inferiores.



Los niveles evidencian un proceso de aprendizaje en los que se adquieren nuevas habilidades y conocimientos.

2

MARCO CONCEPTUAL

E. Niveles de medición

Permiten conocer el grado de desarrollo de las competencias, destacando el desempeño y mejorando aptitudes mediante programas de capacitación y desarrollo.

CUATRO NIVELES DE MEDICIÓN

Sampieri (2014)

Ordinal: hay varias categorías y mantienen un orden jerárquico de mayor a menor por medio de etiquetas o símbolos que definen posiciones.

Nominal: por cada ítem o variable, hay dos o más categorías. Estas categorías, no tienen orden ni jerarquía.

Intervalos: en la medición, se establecen intervalos constantes al orden o la jerarquía en las categorías.

De razón: se establecen secuencias y se incluye al cero como punto en la escala. Ejemplo: número de hijos, ingresos monetarios, ventas de un producto.



Valor de CVC	Interpretación de la validez y concordancia
De 0.00 a 0.60	Inaceptable
Mayor a 0.60 y menor o igual a 0.70	Deficiente
Mayor a 0.70 y menor o igual a 0.80	Aceptable
Mayor a 0.80 y menor o igual a 0.90	Buena
Mayor a 0.90	Excelente

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- A. Tipo de Investigación
- B. Técnicas e instrumento de recopilación de información
- C. Estructuración del cuestionario
- D. Resultados de aplicación del cuestionario

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A. Tipo de Investigación

- 1** **Grado de abstracción**
Investigación aplicada 
- 2** **Proceso formal**
Hipotético deductivo 
- 3** **Enfoque de investigación**
Mixto 
- 4** **Tipo de investigación (cuantitativo)**
Exploratoria / Descriptiva 
- 5** **Diseño**
Investigación no experimental 

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

B. Técnicas e instrumento de recopilación de información

TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



REVISION DE LITERATURA



Análisis de contenido de información



CUESTIONARIO



14 PREGUNTAS

- Nombre
- Correo
- Interés



Juicio de expertos

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

→ C. Estructuración del cuestionario



3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

→ C. Estructuración del cuestionario

SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES PARA EL INSTRUMENTO

Listado de competencias identificadas

Trabajo en equipo

B

C

Trabajo en grupo

c

b

D

107 competencias

Homologación

Trabajo en equipo

Trabajo en grupo

Trabajo en equipo

B

b

B

C

c

C

D

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

→ C. Estructuración del cuestionario

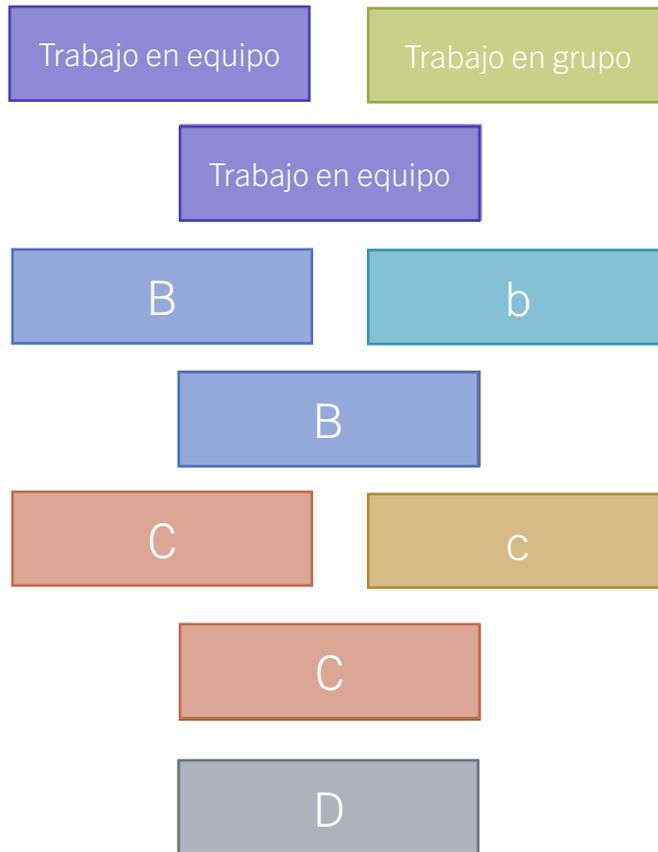
SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES PARA EL INSTRUMENTO

Listado de competencias identificadas

- Trabajo en equipo
- B
- C
- Trabajo en grupo
- c
- b
- D

107 competencias

Homologación



Listado de competencias homologadas

- Trabajo en equipo
- B
- C
- D

45 competencias

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

→ C. Estructuración del cuestionario

SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES PARA EL INSTRUMENTO

Listado de competencias identificadas

Trabajo en equipo

B

C

Trabajo en grupo

c

b

D

107 competencias

Conteo (No. de veces que se menciona la competencia personal)

2

Listado de competencias homologadas

Trabajo en equipo

B

C

D

45 competencias

NOVIEMBRE 2021

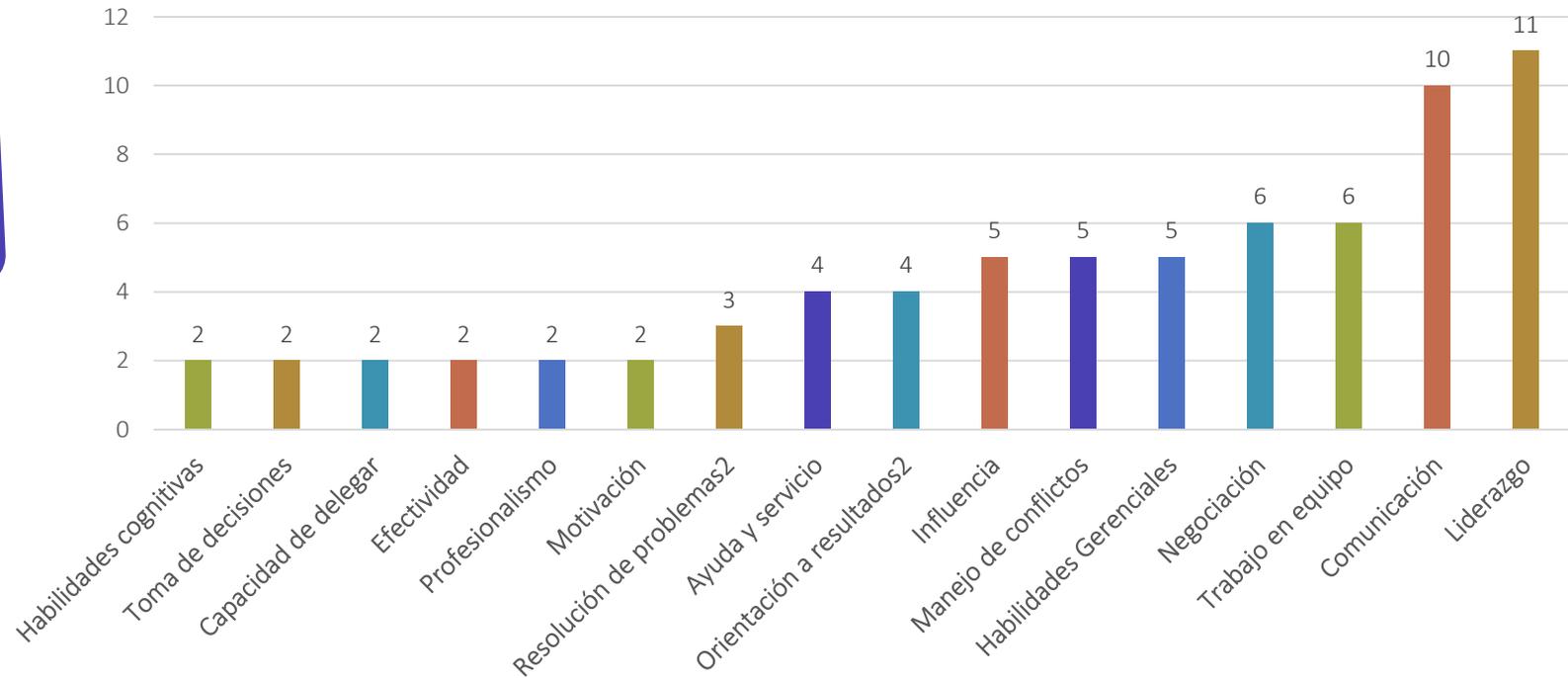
3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

→ C. Estructuración del cuestionario

SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES PARA EL INSTRUMENTO

16 competencias personales



Este es el punto de partida que permitirá más adelante seleccionar las competencias personales a incluir en el modelo conceptual

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

→ C. Estructuración del cuestionario

PRUEBA DE VERIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Prueba piloto a una muestra aleatoria seleccionada de 4 profesionales en diferentes áreas con conocimientos en gestión de proyectos, en donde por medio de una escala Likert se verificó: pertinencia, claridad conceptual, redacción y terminología, y, el escalamiento y codificación.

El cálculo del coeficiente de validez de contenido insesgado corregido (CVCic) y total corregido (CVCtc)

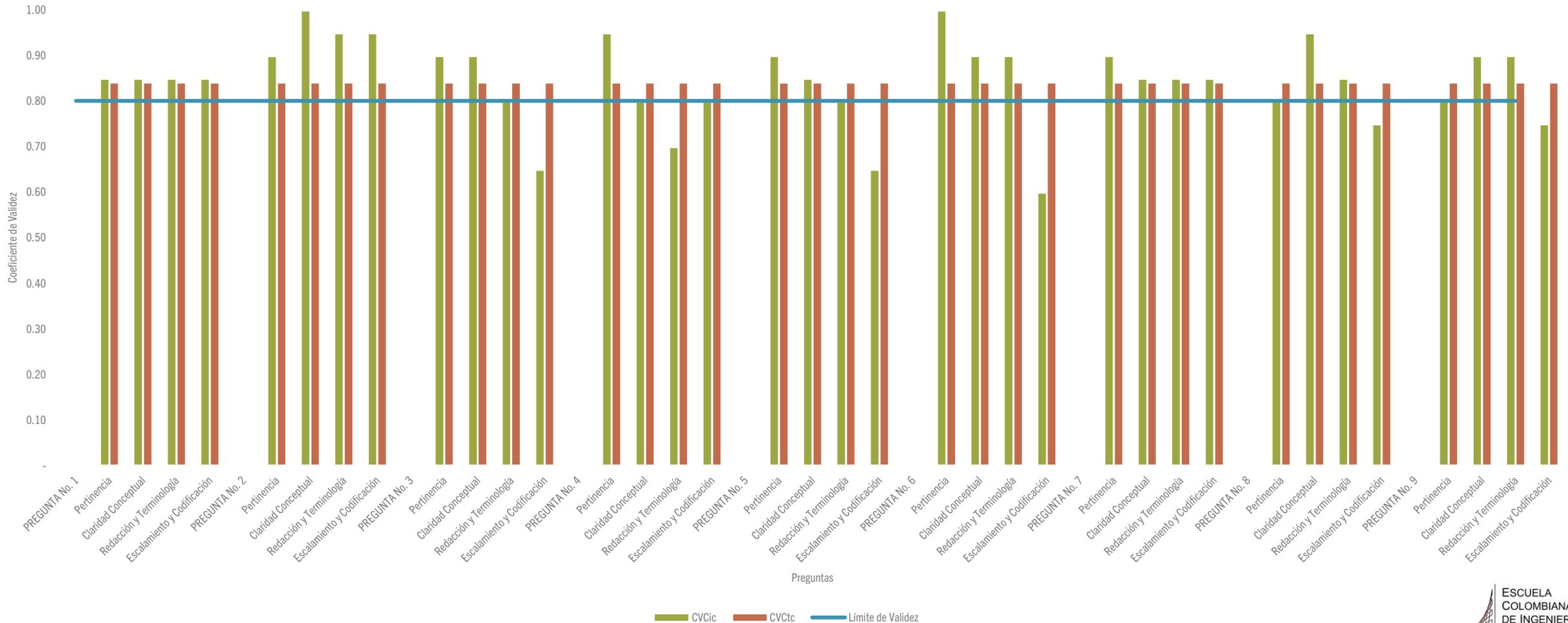
RESULTADOS PRUEBA PILOTO DEL CUESTIONARIO

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

C. Estructuración del cuestionario

RESULTADOS PRUEBA PILOTO DEL CUESTIONARIO



3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

→ C. Estructuración del cuestionario

SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

TIPO DE MUESTRA

MUESTREO NO PROBABILÍSTICO POR CONVENIENCIA



Población de interés

Profesionales con experiencia profesional en gestión de proyectos que hayan desempeñado cargos en PMO estratégicas, similares en sus funciones a los roles descritos en este trabajo para roles como:

Director de oficina de proyectos

Gestor de proyectos

Jefe de proyectos

Administrador de portafolio de proyectos



TAMAÑO DE LA MUESTRA



Criterios de selección

Experiencia laboral en equipos de PMO estratégica.

Experiencia laboral en equipos de PMO estratégica de empresas de cualquier sector económico con operaciones en Colombia.

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

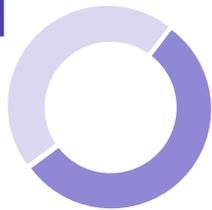
→ D. Resultados de aplicación del cuestionario



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS

De 26 profesionales a los que se les aplico el instrumento

46.16%



53.84%

Experiencia en PMO estratégica

38.46% Dos (2) a cuatro (4) años

26.92% Cinco (5) a siete (7) años

19.23% Más de diez (10) años

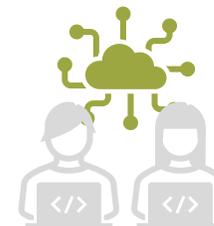
15.38% Entre ocho (8) a diez (10) años
Menor a (2) años



57.69%

Servicios e ingeniería

11.54% c/u
Sectores de hidrocarburos
Financieros e inmobiliario



7.69%

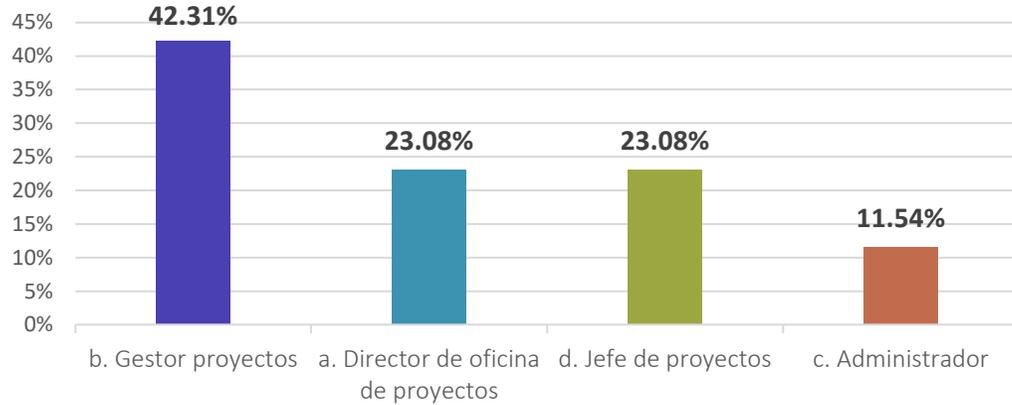
Tecnología y
telecomunicaciones

3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

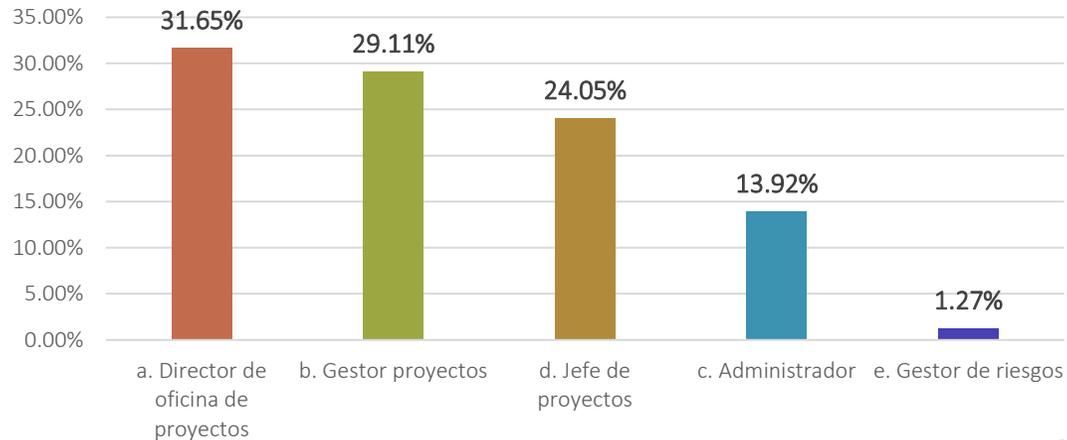
→ D. Resultados de aplicación del cuestionario

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS

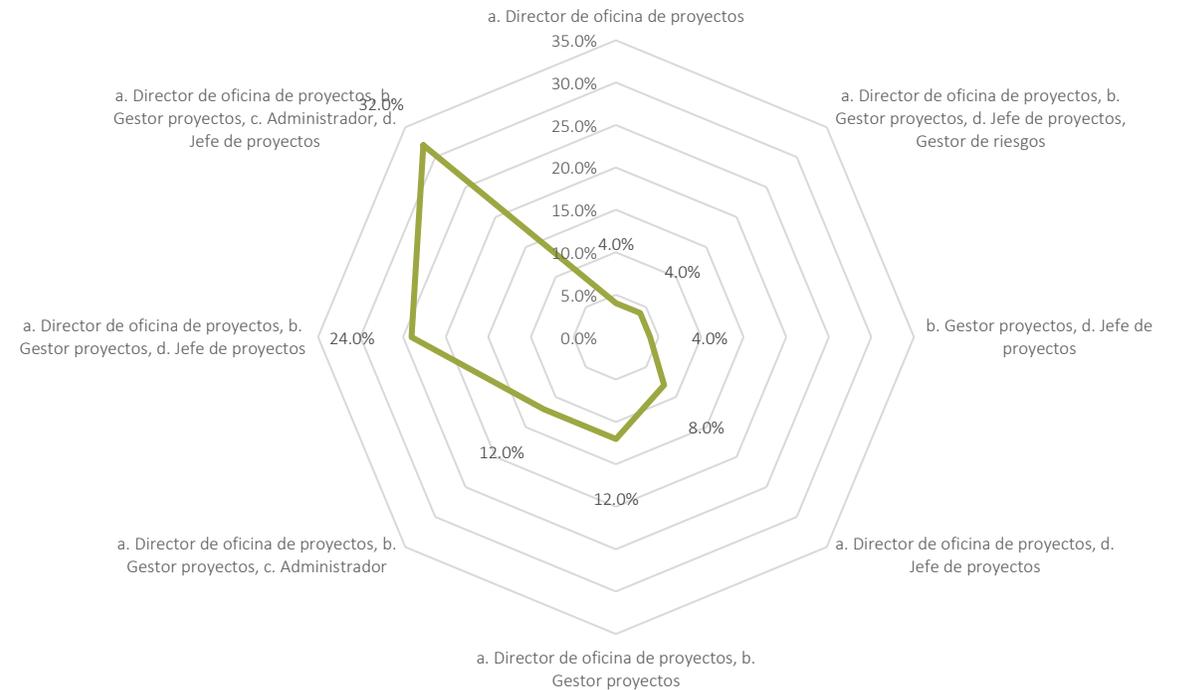


CARGOS O ROLES DE INTEGRANTES DE SPMO

De acuerdo con su experiencia y las definiciones presentadas anteriormente, seleccione el/los roles que considere deben formar parte de la PMO estratégica.



CONFORMACIÓN SUGERIDA PARA UN EQUIPO DE sPMO



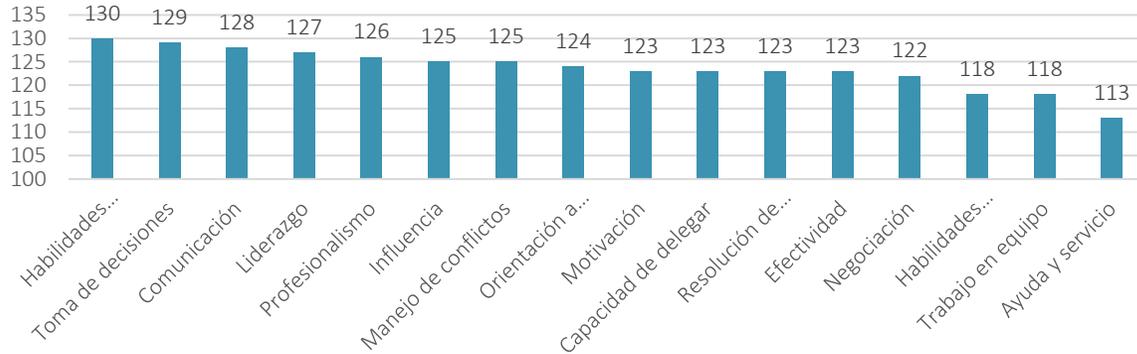
3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

→ D. Resultados de aplicación del cuestionario

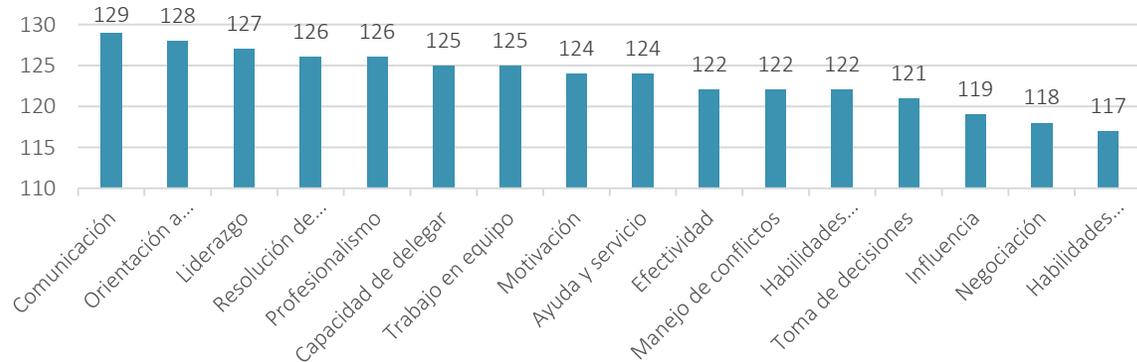
PRIORIZACIÓN COMPETENCIAS PERSONALES PARA INTEGRANTES DE SPMO

Director de oficina de proyectos



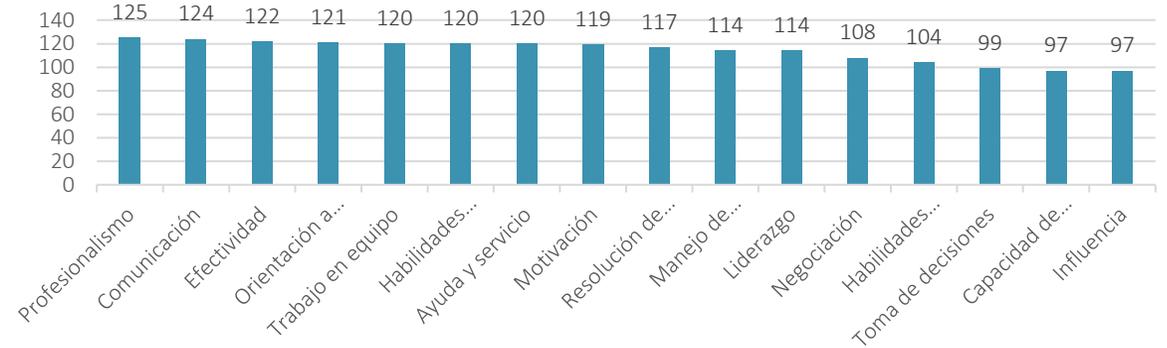
Habilidades gerenciales- Toma de decisiones - Comunicación

Jefe de proyectos



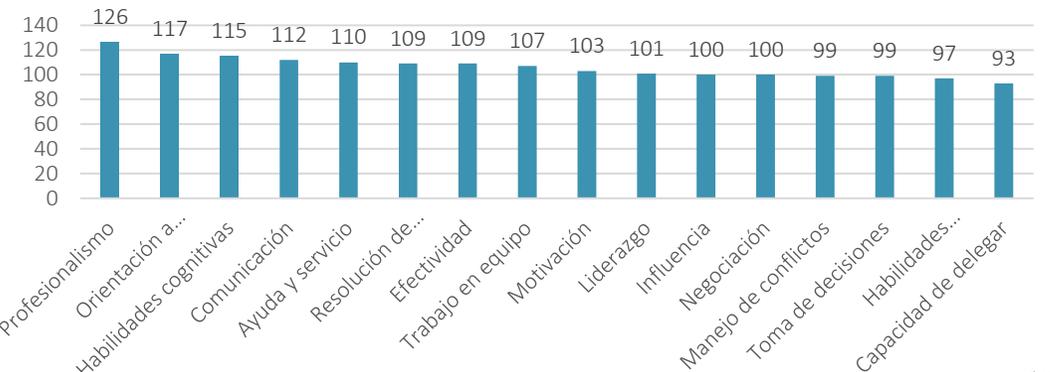
Comunicación - Orientación a resultados - Liderazgo.

Gestor de proyectos



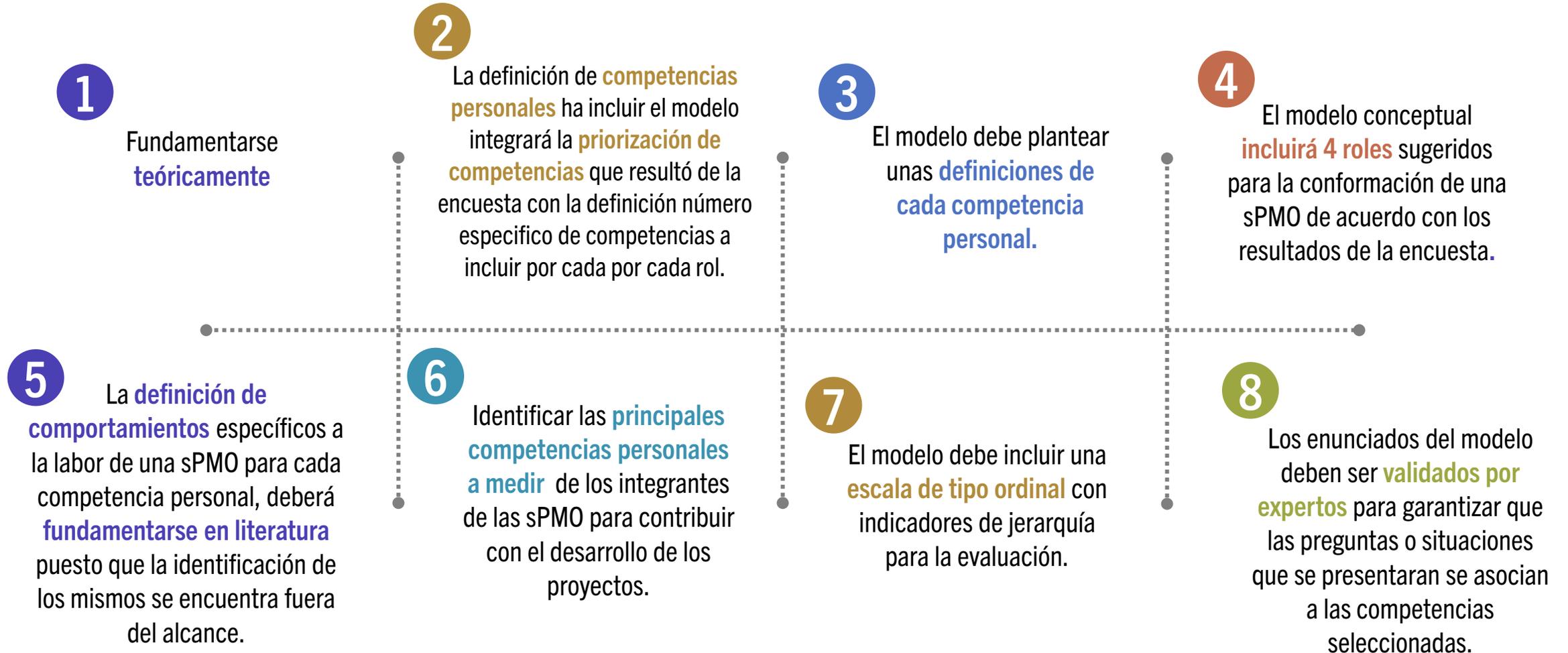
Profesionalismo – Comunicación - Efectividad.

Administrador de portafolio de proyectos



Profesionalismo - Orientación a resultados - Habilidades cognitivas.

PARA LA CONSTRUCCION DEL MODELO CONCEPTUAL...



4

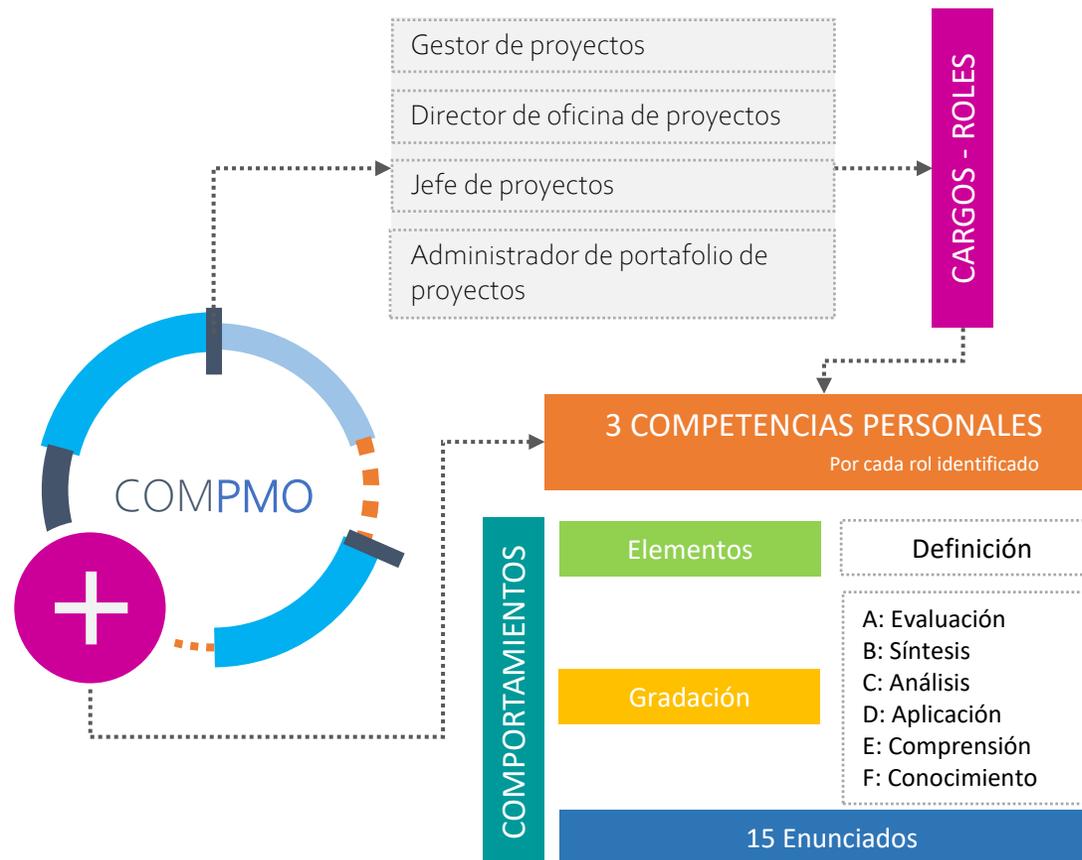
DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL



- A. ComPMO
- B. Definición de roles o cargos
- C. Definición de competencias personales
- D. Gradación de las competencias personales
- E. Diccionario de comportamientos
- G. Enunciados
- F. Verificación del modelo conceptual

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

→ A. ComPMO



ComPMO es un modelo conceptual diseñado como una herramienta propuesta para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

A. Definición de roles o cargos

ROLES O CARGOS SUGERIDOS PARA CONFORMACIÓN DE sPMO



COMPMO



Director de oficina de proyectos

Define roles y responsabilidades.
Identifica habilidades, entrenamientos y certificaciones requeridos.
Promueve y provee el entrenamiento y tutoría.
Asegura que las mejores prácticas de gestión de proyectos sean definidas y adoptadas.
Es sponsor de todo el personal de gestión de proyectos en la organización y lo apoya .
Define y motiva una cultura de gestión de proyectos que soporte los objetivos de construir y liberar un producto dentro de lo planeado.
Desarrolla reuniones periódicas para revisar el portafolio de proyectos .
Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos.



Gestor de proyectos

Valida los cronogramas de proyectos y de alto riesgo.
Mantiene la Metodología de Gestión de Proyectos.
Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización.
Provee entrenamiento y tutoría a los jefes de Proyectos.
Provee consultoría y promueve el compartimiento de experiencias.
Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos.



Jefe de proyectos

Dirigen y aseguran el desarrollo en forma óptima del proyecto.
Elaboran y controlan el plan de proyecto.
Comunican, mitigan riesgos y problemas.
Coordinan reuniones para revisar los avances del proyecto.
Revisan y validan los entregables de cada proyecto.
Identifican riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto.
Realizan el monitoreo del cronograma del proyecto.



Administrador de portafolio de proyectos

Administra el portafolio de proyectos.
Alinea las estrategias de negocio de la organización.
Administra la capacidad instalada de los recursos del personal de proyectos.
Realiza un seguimiento post producción de los beneficios propuestos.

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

→ C. Definición de competencias personales



Priorización de competencias personales

(resultado encuesta)



Criterio para determinar, de los listados de priorización, un número específico de competencias a incluir en el modelo conceptual

(Resultado 2,3 competencias personales por cada rol)

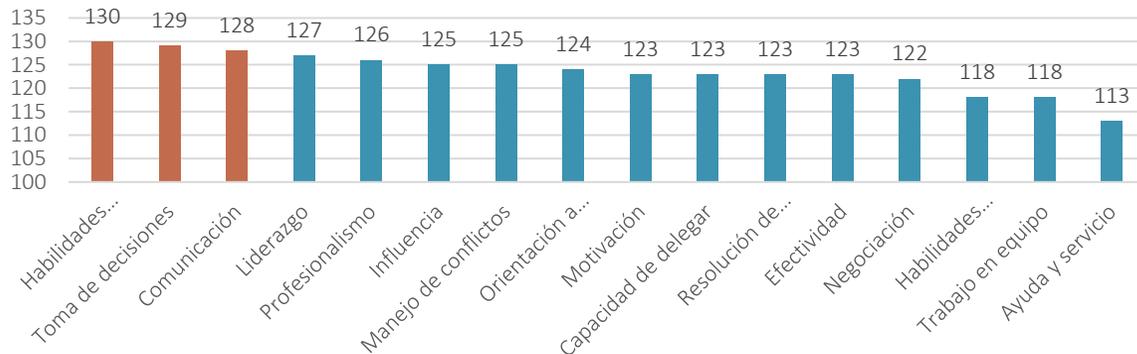
4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

→ C. Definición de competencias personales



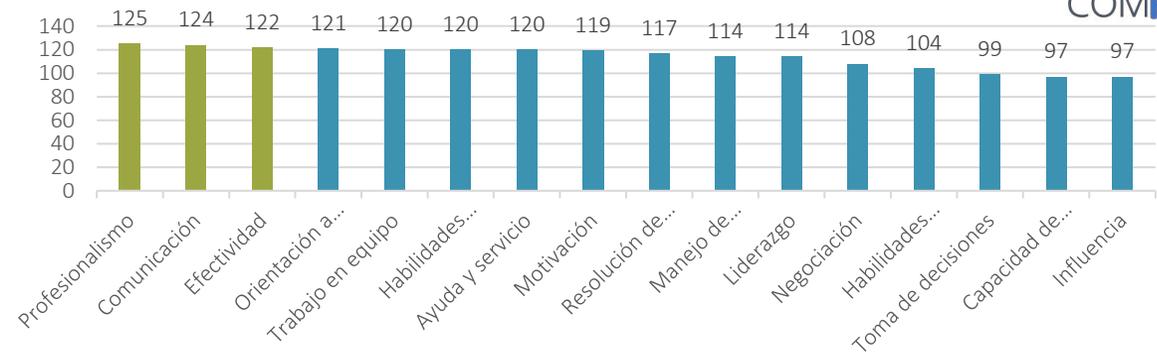
COMPMO

Director de oficina de proyectos



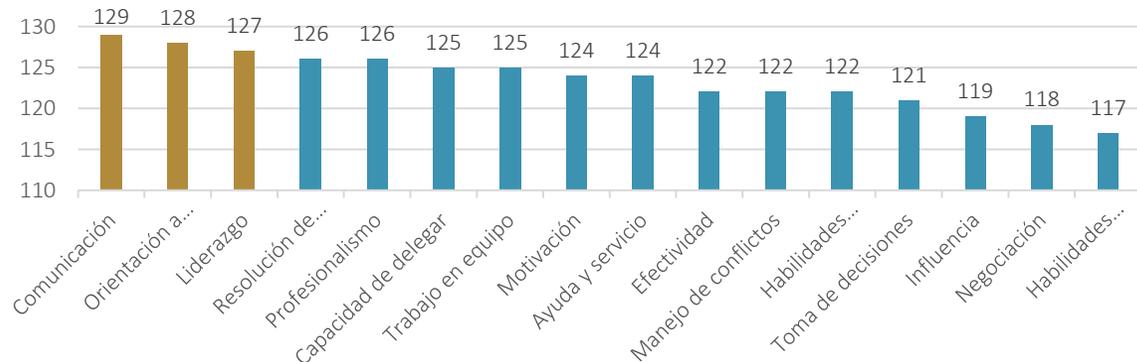
Habilidades gerenciales- Toma de decisiones - Comunicación

Gestor de proyectos



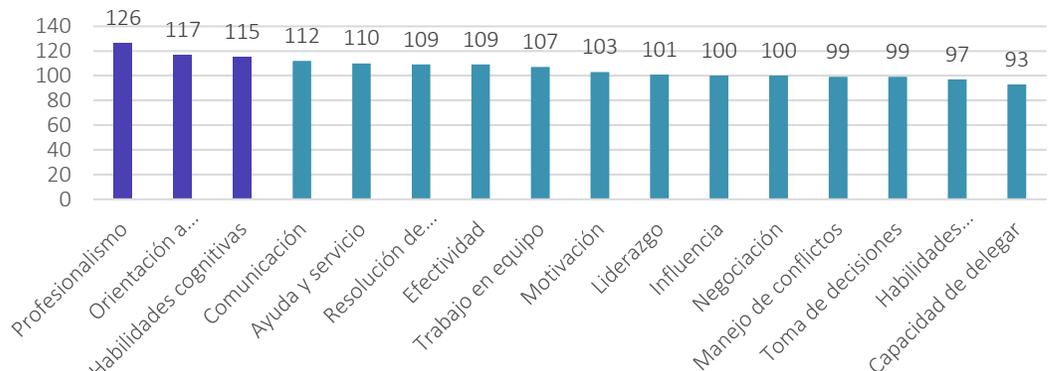
Profesionalismo – Comunicación - Efectividad.

Jefe de proyectos



Comunicación - Orientación a resultados - Liderazgo.

Administrador de portafolio de proyectos



Profesionalismo - Orientación a resultados - Habilidades cognitivas.

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

→ C. Definición de competencias personales



DEFINICIONES COMPETENCIAS SELECCIONADAS



COMUNICACIÓN

Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.



EFFECTIVIDAD

Finalizar con éxito el proyecto, cumpliendo con los objetivos planteados.



LIDERAZGO

Influencia que ejerce una persona sobre otros para guiar, orientar y dirigir en el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.



PROFESIONALISMO

Actitudes, comportamientos y prácticas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.



HABILIDADES GERENCIALES

Realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.



TOMA DE DECISIONES

Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución más óptima.



HABILIDADES COGNITIVAS

Capacidad de orientar adecuadamente para tomar decisiones, resolver problemas, aplicar reglas y procedimientos desde el ámbito profesional y técnico.



ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos.

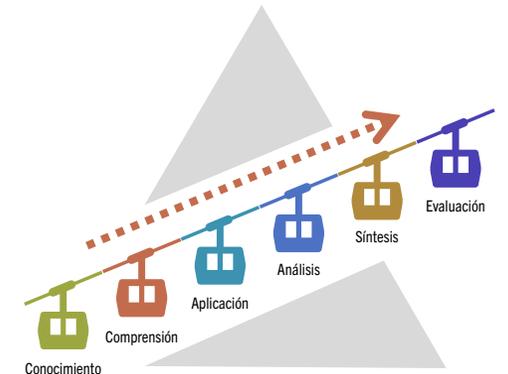
4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

D. Gradación de las competencias personales



GRADACIÓN

			PUNTOS
A	EVALUACIÓN	Muy Alto Formular juicios de valor, comparar y seleccionar con argumentos.	6.0
B	SÍNTESIS	Alto Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos.	5.0 - 5.9
C	ANÁLISIS	Medio Alto Fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.	4.0 - 4.9
D	APLICACIÓN	Medio Bajo Ante situaciones concretas, soluciona problemas.	3.0 - 3.9
E	COMPRENSIÓN	Bajo Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.	2.0 - 2.9
F	CONOCIMIENTO	Muy Bajo Observar y recordar datos específicos.	1.0 - 1.9



4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

D. Gradación de las competencias personales



DESCRIPCIÓN DEL ESTADO PARTICULAR DE CADA COMPETENCIA

EJEMPLO

COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES

Resultado de la evaluación: Grado D

Taxonomía de Bloom



Definición ComPMO de la competencia

Capacidad de aplicar los conceptos aprendidos en relación con el



Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución más óptima

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

→ D. Gradación de las competencias personales



¿Taxonomía de Bloom y medición de competencias personales?



CLASIFICACIÓN ORDENADA

Validada
Objetiva
Suficiente

Facilita la categorización de conocimientos y destrezas, permitiendo su aplicación en la jerarquización de las habilidades basadas en aprendizajes teóricos y prácticos.



BENEFICIOS

- **Identificar** fácilmente el escalamiento entre los niveles de jerarquía al adquirir conocimientos y capacidades, permitiendo que las competencias personales puedan ser trabajadas y mejoradas con entrenamiento específico.
- **Conocer** el nivel en el que el individuo evaluado se encuentra, para fomentar en él y la organización, planes de capacitación en donde los puntos a fortalecer son fácilmente identificables debido a la descripción de cada nivel dentro de la jerarquía.
- **Establecer** un punto de partida inicial para reconocer los objetivos de cumplimiento necesarios que requiere una organización, en cuanto al nivel de competencias personales para los equipos de trabajo. Lo anterior es posible, ya que esta taxonomía emplea verbos específicos, que permiten reconocer fácilmente estos objetivos en niveles de competencia deseados.
- **Categorizar** el nivel que genere un desempeño exitoso en un puesto de trabajo con el uso de habilidades técnicas y personales demostrando su grado de destreza.

4

DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL



→ E. Diccionario de comportamientos

En el **diccionario de comportamientos** se encuentran los hechos, comportamientos, conductas y capacidades que demuestran las competencias y su grado.
(Alles, 2004)

ComPMO incluye comportamientos para cada competencia y la gradación para cada uno de ellos

GRADACIÓN DE COMPORTAMIENTOS

Grado A EVALUACIÓN	Justifica , anticipa, analiza, informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
Grado B SÍNTESIS	Anticipa , analiza, informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
Grado C ANÁLISIS	Analiza , informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
Grado D APLICACIÓN	Informa , describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
Grado E COMPRENSIÓN	Describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
Grado F CONOCIMIENTO	Reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

TOMA DE DECISIONES

Comportamientos

Análisis del entorno

- Persuasión
- Selección de opciones
- Identificación de información
- Anticipación
- Análisis de impactos
- Generación de opciones
- Análisis de resultados
- Supervisión
- Oportunidad en resolución de problemas

Definición

Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

COMPETENCIA

4

DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

F. Enunciados de modelo conceptual



Director de oficina de proyectos

COMUNICACIÓN

Seguridad y solvencia, Expresión verbal y corporal, Tolerancia a la presión, Desempeño en situaciones difíciles, Identidad institucional/organizacional.

HABILIDADES GERENCIALES

Uso de Herramientas, Prioridades y recursos, Eficiente utilización de herramientas y estrategias, Colectividad, Desempeño y rendimiento laboral, Trabajo en equipo, Escucha y comprensión, Motivación y compromiso, Habilidades del equipo.

TOMA DE DECISIONES

Análisis de entorno, Persuasión, Selección de opciones, Identificación de información, Anticipación, Análisis de impactos, Generación de opciones, Análisis de resultados, Supervisión, Oportunidad en resolución de problemas.

Gestor de proyectos

EFFECTIVIDAD

Exigencia, Promociona exigencia, Productividad, Satisfacción del cliente, Destacarse, Definición de retos, Tenacidad, Liderazgo, Perseverancia y Persistencia.

PROFESIONALISMO

Empoderamiento, Compromiso, Apoyar el cumplimiento de logros, Ejerce control, Responsabilidad, Estructura la organización, Trabajo Organizado, Fiabilidad, Identidad.

COMUNICACIÓN

Administración de la información, Claridad e impacto, Preparación del mensaje, Reglas del lenguaje, Adaptación del mensaje, Evaluación de comprensión del mensaje, Recopilación de información relevante, Interpretación de lenguaje verbal y no verbal, Retroalimentación, Empatía e Influencia.

Jefe de proyectos

COMUNICACIÓN

Administración de la información, Claridad e impacto, Preparación del mensaje, Reglas del lenguaje, Adaptación del mensaje, Evaluación de comprensión del mensaje, Recopilación de información relevante, Interpretación de lenguaje verbal y no verbal, Retroalimentación, Empatía e Influencia.

LIDERAZGO

Dirigir, Ejemplo, Acierto, Motiva y estimula, Clima armonioso y mutuo respeto, Promueve ambiente participativo, Confiabilidad y Respeto e Identidad.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Compromiso, Eficiencia, Consecución de resultados, Responsabilidad, Insistencia, Seguimiento, Exigencia, Adaptación, Mejora continua, Optimizar, Habitación.

Administrador de portafolio de proyectos

PROFESIONALISMO

Empoderamiento, Compromiso, Apoyar el cumplimiento de logros, Ejerce control, Responsabilidad, Estructura la organización, Trabajo Organizado, Fiabilidad e Identidad.

HABILIDADES COGNITIVAS

Comprensión de procesos organizacionales, Identificación de problemas, Identificación de oportunidades, Comprensión de situaciones complejas, Análisis de información, Relaciones entre variables, Uso de hechos y datos concretos, Análisis integral, Ayudas y recursividad, Organización de la información.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Organización, Competitividad, Agradecimiento y satisfacción, Eficiencia, Respuesta oportuna, Mejora continua, Exigencia, Exaltación, Reconocimiento.

15 ENUNCIADOS POR COMPETENCIA

180 ENUNCIADOS

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

JUICIO DE EXPERTOS

→ G. Verificación del modelo conceptual



No. de Expertos **4**

3

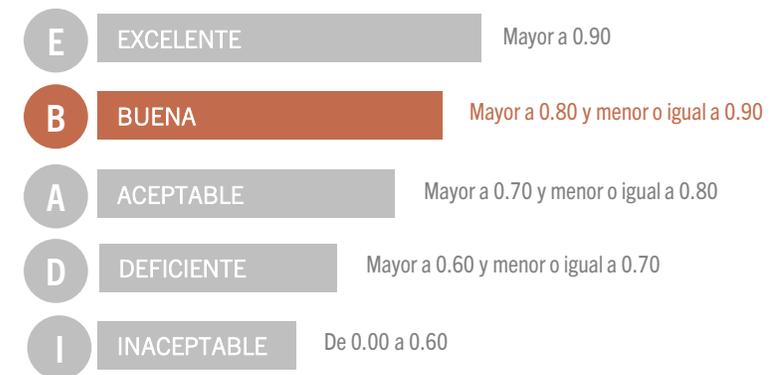
PROFESIONALES
Experiencia en sPMO.

1

PSICÓLOGA
Experiencia en modelos para medición de competencias.

RESULTADOS JUICIO DE EXPERTOS

RESULTADOS JUICIO DE EXPERTOS



1 Verificación del contenido de los enunciados:

- Pertinencia.
- Claridad conceptual.
- Redacción y escalamiento.
- Codificación.

2 Verificación general del modelo conceptual:

- Claridad.
- Objetividad.
- Consistencia.
- Coherencia.
- Pertinencia.
- suficiencia.

3 Integración de **valoración cuantitativa con opinión general** y complementado con observaciones.

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

Herramientas utilizadas para el juicio de expertos

G. Verificación del modelo conceptual



PÁGINA WEB



Hola, somos **COMPMO** + Medición, + información, mejores decisiones, mejores resultados PMO.

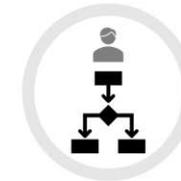
DESCUBRIR

Acerca del Modelo Conceptual

COMPMO es un modelo conceptual diseñado como una propuesta de herramienta para la medición del nivel de competencias personales integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica. COMPMO apunta a las PMO de tipo dirección o estratégicas porque es a este nivel en donde se encuentran la alta dirección y la cultura de gestión de proyectos, permitiendo impulsar cambios significativos a nivel organizacional. COMPMO proporciona referencias que se deben adaptar a las necesidades de cada negocio en cuanto a los perfiles necesarios para conformar un equipo de PMO estratégica y enumera 7 competencias personales identificadas como las más relevantes para mejorar el desempeño general de estas estructuras organizacionales. Finalmente, entrega una serie de enunciados para cada uno de los perfiles sugeridos que al aplicarse a manera de test, tienen como propósito identificar el grado o nivel (A:Muy alto, B:Alto, C:Medio Alto, D:Medio bajo, E:Bajo, F:Muy bajo) en el que se encuentran cada uno de los integrantes del equipo de la PMO estratégica.



Director de oficina de proyectos



Gestor de proyectos



Administrador de portafolio de proyectos



Jefe de proyectos



DIRECTOR DE OFICINA DE PROYECTOS

Responda todas las preguntas de cada tema



4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

Herramientas utilizadas para el juicio de expertos

PÁGINA WEB



DIRECTOR DE OFICINA DE PROYECTOS

Responda todas las preguntas de cada tema



1 ¿Cuál es la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

- Describe
- Expresa
- Proyecta
- Precisa
- Categoriza
- Valora

2 Cuando se trata de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, cual considera que es la opción mas relevante:

- Tiene conocimiento de estrategias previas dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Logra utilizar información de otros contextos para convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Aplica habilidades y destrezas propias para convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Analiza detalladamente cada una de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Tiene la capacidad de implementar conocimiento y estructurar mecanismos para el cumplimiento de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Realiza un análisis constante del cumplimiento de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver para garantizar mejores resultados.

G. Verificación del modelo conceptual



CARTILLA

<https://joom.ag/d8UI>

Profesionalismo: Grado C

Orientación a resultados: Grado C

Habilidades cognitivas: Grado D

Grado	Nivel del elemento	Estado de la competencia	Descripción
A	Evaluación	Muy Alto	Formular juicios de valor, comparar y seleccionar con argumentos.
B	Síntesis	Alto	Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos.
C	Análisis	Medio Alto	Fracionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.
D	Aplicación	Medio Bajo	Ante situaciones concretas, solucionar problemas.
E	Comprensión	Bajo	Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.
F	Conocimiento	Muy Bajo	Observar y recordar datos específicos.





COMPMO es un modelo conceptual diseñado como una propuesta de herramienta para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica. COMPMO apunta a las PMOs de tipo dirección o estratégicas porque es a este nivel en donde se encuentran la alta dirección y la cultura de gestión de proyectos, permitiendo impulsar cambios significativos a nivel organizacional. COMPMO proporciona referencias que se deben adaptar a las necesidades de cada negocio en cuanto a los roles o cargos necesarios para conformar un equipo de PMO estratégica y enumera 7 competencias personales identificadas como las más relevantes para mejorar el desempeño general de estas estructuras organizacionales. Finalmente, entrega una serie de enunciados para cada uno de los roles o cargos sugeridos que al aplicarse a manera de test, tienen como propósito identificar el grado o nivel (A:Muy alto, B:Alto, C:Medio Alto, D: Medio bajo, E: Bajo, F: Muy bajo) en el que se encuentran cada uno de los integrantes del equipo de la PMO estratégica.

DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

Las deficiencias en competencias personales como una de las causas directas que afectan el buen desempeño de las PMOs, existe una gran oportunidad de mejora, pues en la medida que las organizaciones cuenten con un instrumento que les permita medir las competencias personales e identificar el nivel en que se encuentran los integrantes de su PMO, tendrán la posibilidad de utilizar esta información para mejorar los procesos de gestión del talento humano en la estructuración de equipos de trabajo y para diseñar planes de formación que favorezcan el fortalecimiento de competencias personales en la búsqueda de consolidar equipos estratégicos en las PMOs que tengan la capacidad no solo de dirigir a la organización hacia el logro de objetivos si no a consolidar relaciones e influenciar el establecimiento de la cultura de la gerencia de proyectos como medio para incrementar el valor de la organización con la ejecución de proyectos exitosos y así demostrar beneficios tangibles con su desempeño.

"Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre"
William Thomson Kelvin



INTEGRANTES

Identificación según: Dominguez, O. Anyosa Soca, V., & Nuñez, 2007 y cuestionario como instrumento para definir objetivamente los perfiles y las competencias personales que se incluyen en la propuesta del modelo conceptual

Director de oficina de proyectos
Gestor de proyectos
Jefe de proyectos
Administrador de portafolio de proyectos

1.



COMPETENCIAS PERSONALES

Listado de 16 competencias personales que se sometieron a evaluación a través del cuestionario estructurado

Capacidad de delegar – Efectividad – Profesionalismo – Motivación - Toma de decisiones - Resolución de problemas - Ayuda y servicio – Orientación a resultados - Influencia - Manejo de conflictos - Habilidades Gerenciales - Trabajo en equipo – Negociación – Comunicación – Liderazgo – Habilidades cognitivas

2.



GRADACIÓN

La escala definida es de tipo ordinal, en donde se indica jerarquía y se define un grado de desarrollo de las competencias entre las que se destacan en desempeño y las que deben mejorar mediante programas de capacitación y desarrollo

Grado	Nivel del elemento	Estado de la competencia	Descripción
A	Evaluación	Muy Alto	Formular juicios de valor, comparar y seleccionar con argumentos.
B	Síntesis	Alto	Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos.
C	Análisis	Medio Alto	Fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.
D	Aplicación	Medio Bajo	Ante situaciones concretas, soluciona problemas.
E	Comprensión	Bajo	Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.
F	Conocimiento	Muy Bajo	Observar y recordar datos específicos.

3.



4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

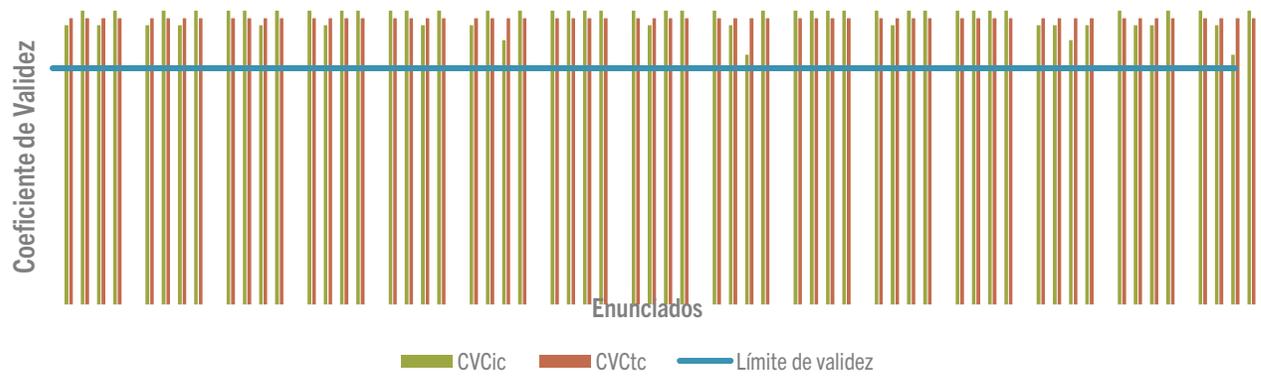
→ G. Verificación del modelo conceptual



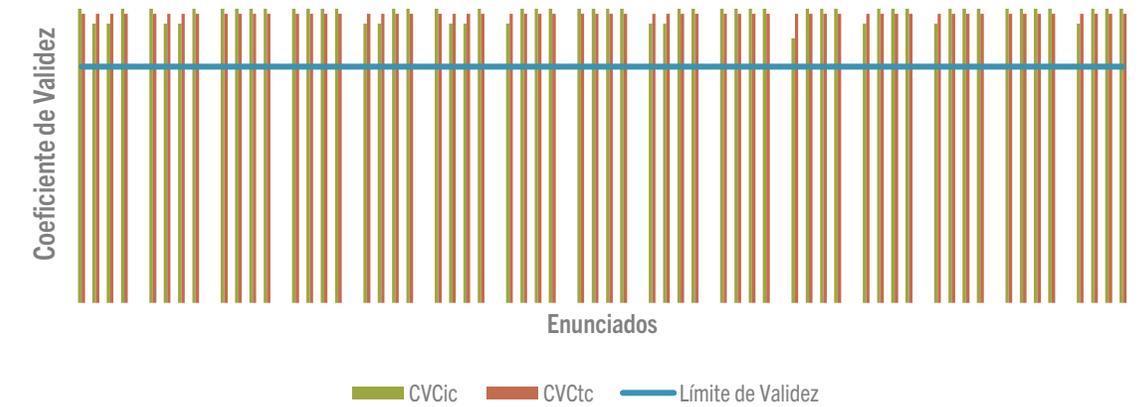
RESULTADOS DEL JUICIO DE EXPERTOS

Director de oficina de proyectos

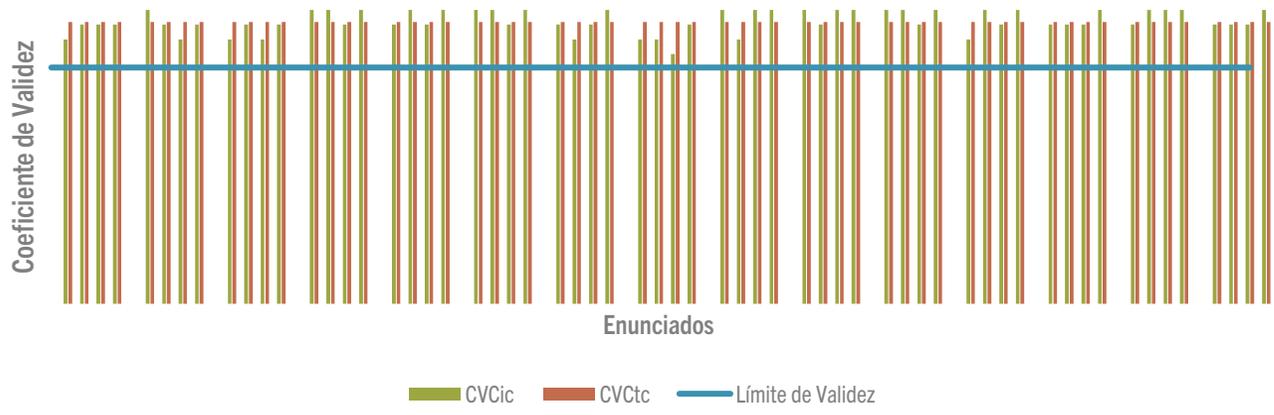
Comunicación



Habilidades gerenciales



Toma de decisiones



- E** EXCELENTE Mayor a 0.90
- B** BUENA Mayor a 0.80 y menor o igual a 0.90
- A** ACEPTABLE Mayor a 0.70 y menor o igual a 0.80
- D** DEFICIENTE Mayor a 0.60 y menor o igual a 0.70
- I** INACEPTABLE De 0.00 a 0.60

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

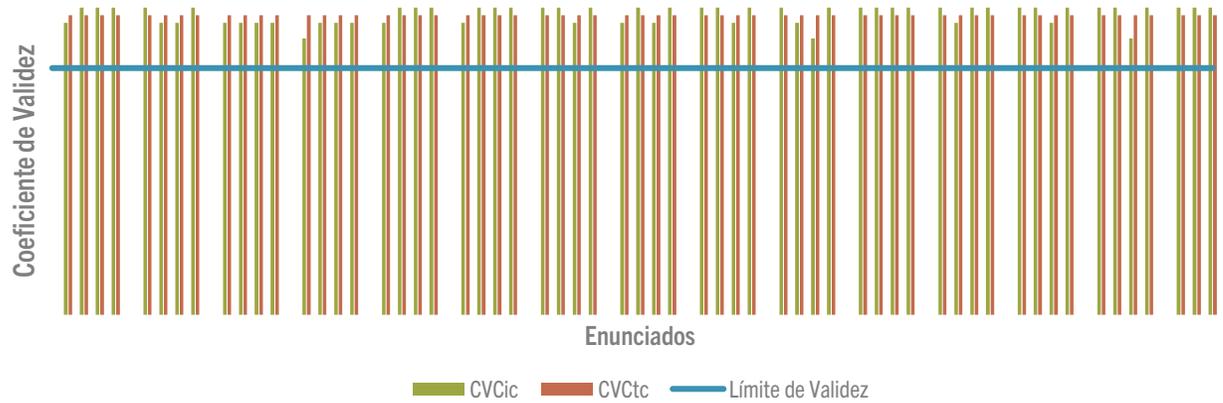
G. Verificación del modelo conceptual



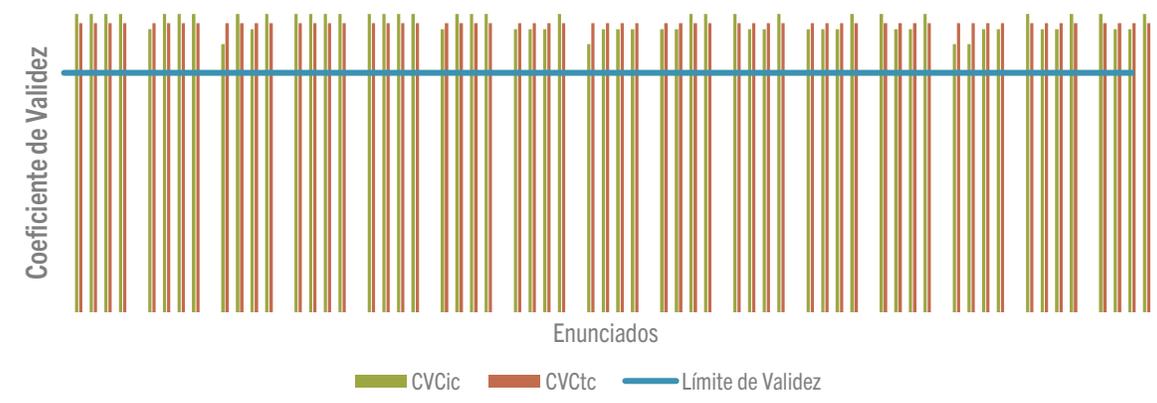
RESULTADOS DEL JUICIO DE EXPERTOS

Gestor de proyectos

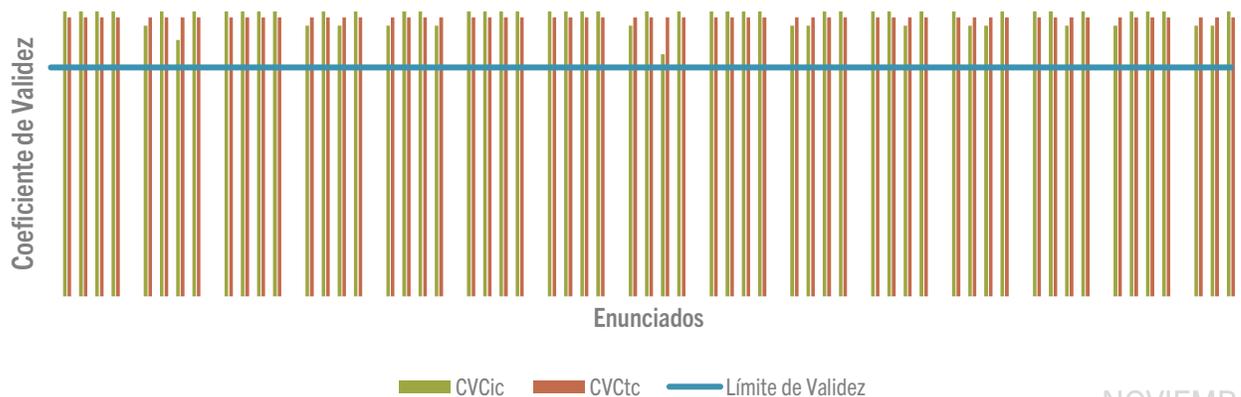
Efectividad



Profesionalismo



Comunicación



- E** EXCELENTE Mayor a 0.90
- B** BUENA Mayor a 0.80 y menor o igual a 0.90
- A** ACEPTABLE Mayor a 0.70 y menor o igual a 0.80
- D** DEFICIENTE Mayor a 0.60 y menor o igual a 0.70
- I** INACEPTABLE De 0.00 a 0.60

4

DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

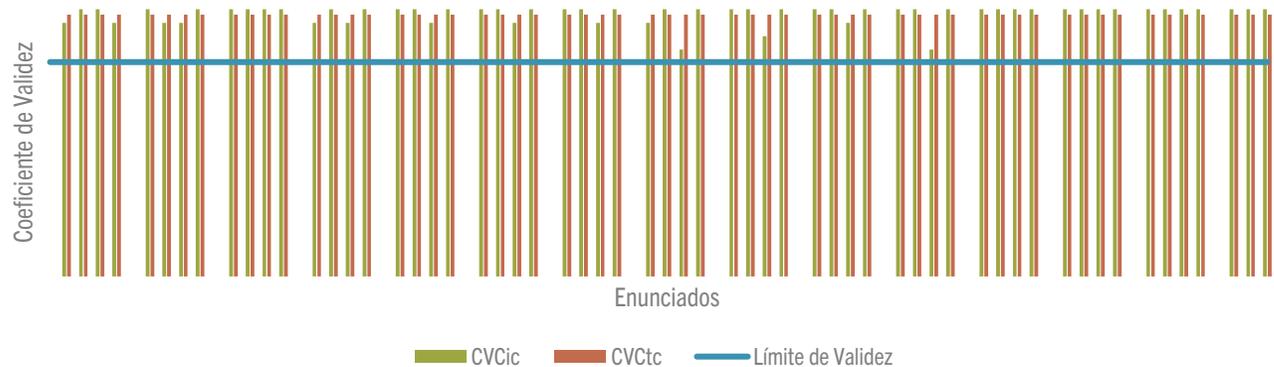
G. Verificación del modelo conceptual



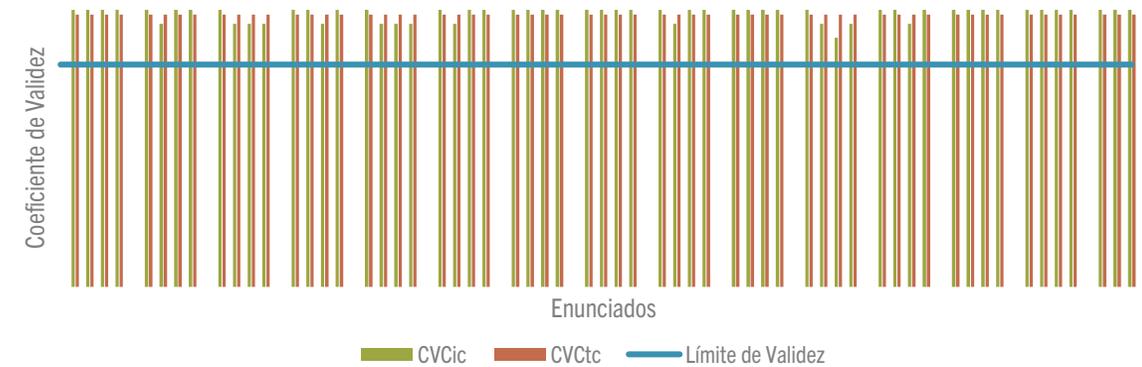
RESULTADOS DEL JUICIO DE EXPERTOS

Jefe de proyectos

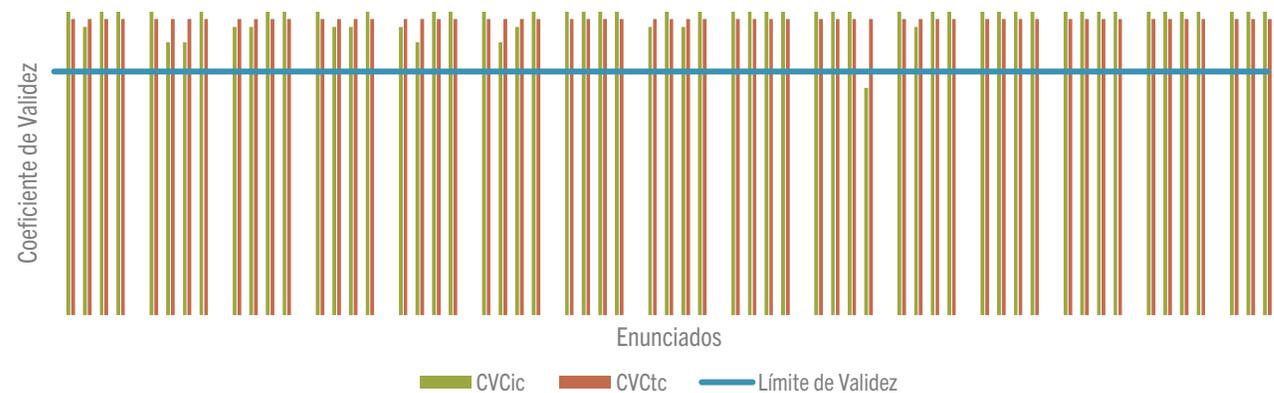
Comunicación



Liderazgo



Orientación a Resultados



- E** EXCELENTE Mayor a 0.90
- B** BUENA Mayor a 0.80 y menor o igual a 0.90
- A** ACEPTABLE Mayor a 0.70 y menor o igual a 0.80
- D** DEFICIENTE Mayor a 0.60 y menor o igual a 0.70
- I** INACEPTABLE De 0.00 a 0.60

4 DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

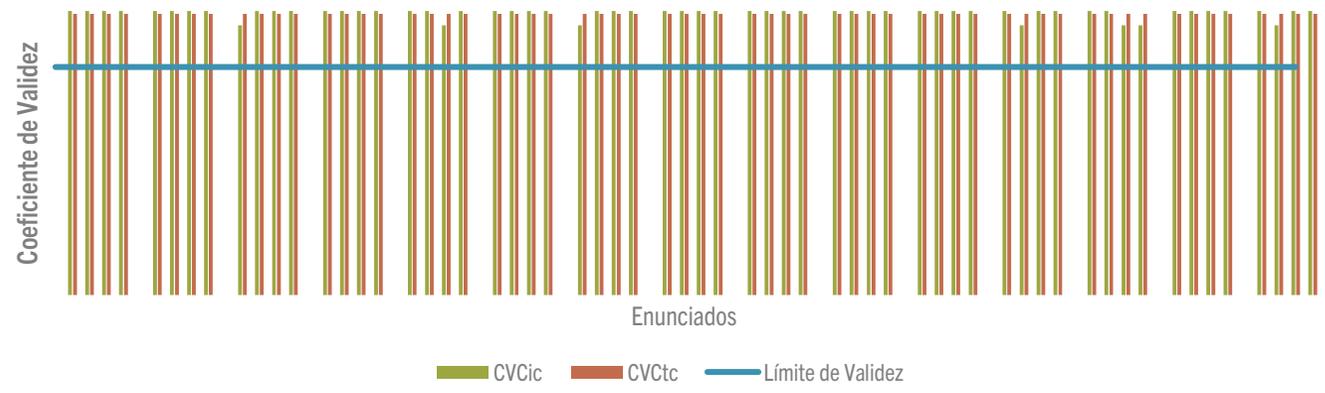
→ G. Verificación del modelo conceptual



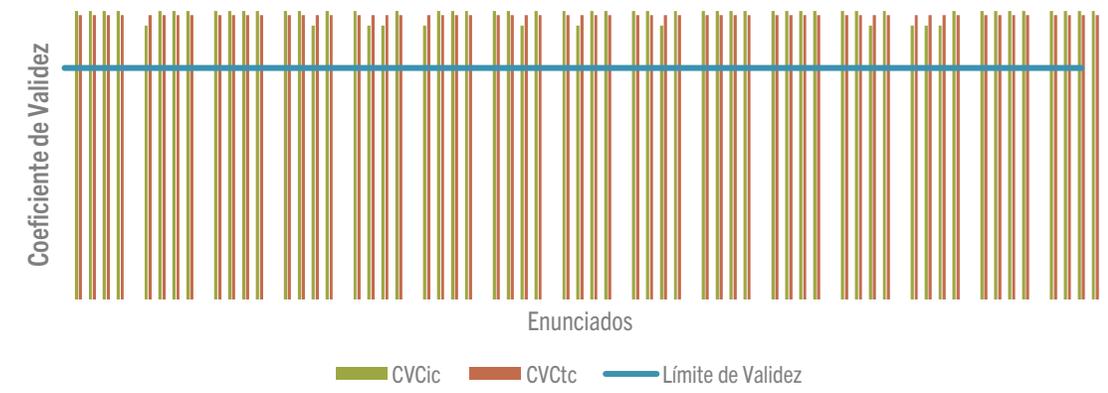
RESULTADOS DEL JUICIO DE EXPERTOS

Administrador de portafolio de proyectos

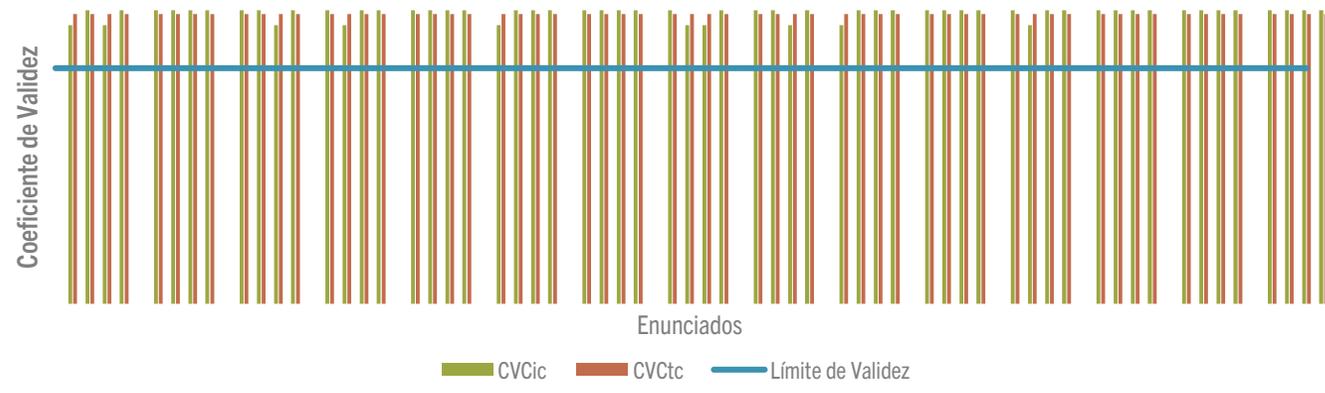
Profesionalismo



Habilidades cognitivas



Orientación a Resultados



- E** EXCELENTE Mayor a 0.90
- B** BUENA Mayor a 0.80 y menor o igual a 0.90
- A** ACEPTABLE Mayor a 0.70 y menor o igual a 0.80
- D** DEFICIENTE Mayor a 0.60 y menor o igual a 0.70
- I** INACEPTABLE De 0.00 a 0.60

5

CONCLUSIONES



La evaluación de **competencias personales** se asocian con la identificación de comportamientos, relacionados con las definiciones y conceptos de dichas competencias.



Los modelos que se basan en competencias se fundamentan en la **obtención de beneficios** a través del capital humano.



Se debe incentivar el desarrollo profesional y fomentar al máximo las competencias personales



Las organizaciones que elevan la **PMO al nivel de toma de decisiones estratégicas** son mucho más propensas a convertirse en organismos de alto desempeño.

6

RECOMENDACIONES



Las competencias blandas deben acompañar a las competencias técnicas.



Espacios adecuados.



Procesos de formación para el desarrollo de las competencias personales.



Aumentar el porcentaje de proyectos finalizados con éxito.



Conocimientos básicos y un rol o cargo definido.



Prueba piloto

7

TRABAJOS FUTUROS



Identificar **planes y/o procesos de formación** para cada una de las competencias.



Incluir una **interpretación psicológica** de cada individuo para **robustecer la aplicación del modelo** en la conformación de equipos.



Incrementar el **número de competencias y comportamientos a evaluar.**



Complementar la construcción del diccionario del modelo ComPmo con un estudio que permita identificar y destacar aquellos comportamientos específicos a sPMO



Identificar y realizar la **medición a otros roles dentro de diferentes estructuras en las organizaciones**



GERENCIA DE PROYECTO



A. Inicio

B. Seguimiento y control

C. Cierre



GERENCIA DE PROYECTO

A. Inicio

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

13 de noviembre de 2020

Nombramientos

- Ing. Daniel Camilo Roa Leguizamón
Gerente de proyecto
- Ing. Erika Sofia Olaya Escobar
Directora de trabajo de grado

1

Descripción

- Diseño de un Modelo Conceptual para la Medición del Nivel de Competencias Personales en Integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.

2

Duración estimada 12 meses

- Inicio – 13 de noviembre 2020
- Fin – Noviembre 2021

3

Presupuesto estimado

- Total presupuesto - \$ 88.881.000 COP

4

Criterios de aceptación

- Cumplir con fechas de entrega del documento final del proyecto, anexos y avances parciales.
- No exceder el costo presupuestado.
- Contar con la aprobación por parte de la directora y comité de jurados.
- Contar con nota aprobatoria en la sustentación final.



GERENCIA DE PROYECTO

B. Seguimiento y control

LÍNEA BASE DE CRONOGRAMA

Número de esquema	Nombre de tarea	Duración prevista	Comienzo previsto	Fin previsto	Trabajo previsto	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	
0	DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA MEDICIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA	22,08 mss	16/11/2020	19/11/2021	1.606 hrs	[Barra de línea base]													
1	GERENCIA DEL PROYECTO	22,08 mss	16/11/2020	19/11/2021	803 hrs	[Barra de línea base]													
2	MODELO CONCEPTUAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA	22,08 mss	16/11/2020	19/11/2021	803 hrs	[Barra de línea base]													
2.1	FASE 1 - IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PERFILES A TRABAJAR DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATEGICA, MEDIANTE BUSQUEDA SISTEMICA	2,92 mss	16/11/2020	1/01/2021	135 hrs	[Barra de línea base]													
2.1.4	Informe de perfiles elegidos de los integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica	0 mss	1/01/2021	1/01/2021	0 hrs			◆											
2.2	FASE 2 - IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES DE LOS INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA MEDIANTE BUSQUEDA SISTEMICA	3,75 mss	4/01/2021	5/03/2021	180 hrs			[Barra de línea base]											
2.2.4	Informe de competencias personales de los integrantes de la Oficina de Gerencia Estratégica	0 mss	5/03/2021	5/03/2021	0 hrs					◆									
2.3	FASE 3 - IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS ADECUADOS PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES	4,58 mss	8/03/2021	21/05/2021	165 hrs					[Barra de línea base]									
2.3.3	Informe de modelos de medición de niveles competencias personales en gestión de proyectos	0 mss	21/05/2021	21/05/2021	0 hrs							◆							
2.4	FASE 4 - DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA	8,33 mss	24/05/2021	8/10/2021	233 hrs						[Barra de línea base]								
2.4.4	Modelo de conceptual de medición de niveles de competencias en integrantes de oficina de gerencias de proyectos diseñado	0 mss	8/10/2021	8/10/2021	0 hrs													◆	
2.5	FASE 5 - VERIFICACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA	2,5 mss	11/10/2021	19/11/2021	90 hrs														[Barra de línea base]
2.5.5	Informe general de conclusiones del modelo conceptual diseñado para para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica	0 mss	19/11/2021	19/11/2021	0 hrs														◆

Línea base de cronograma

Cronograma ejecutado

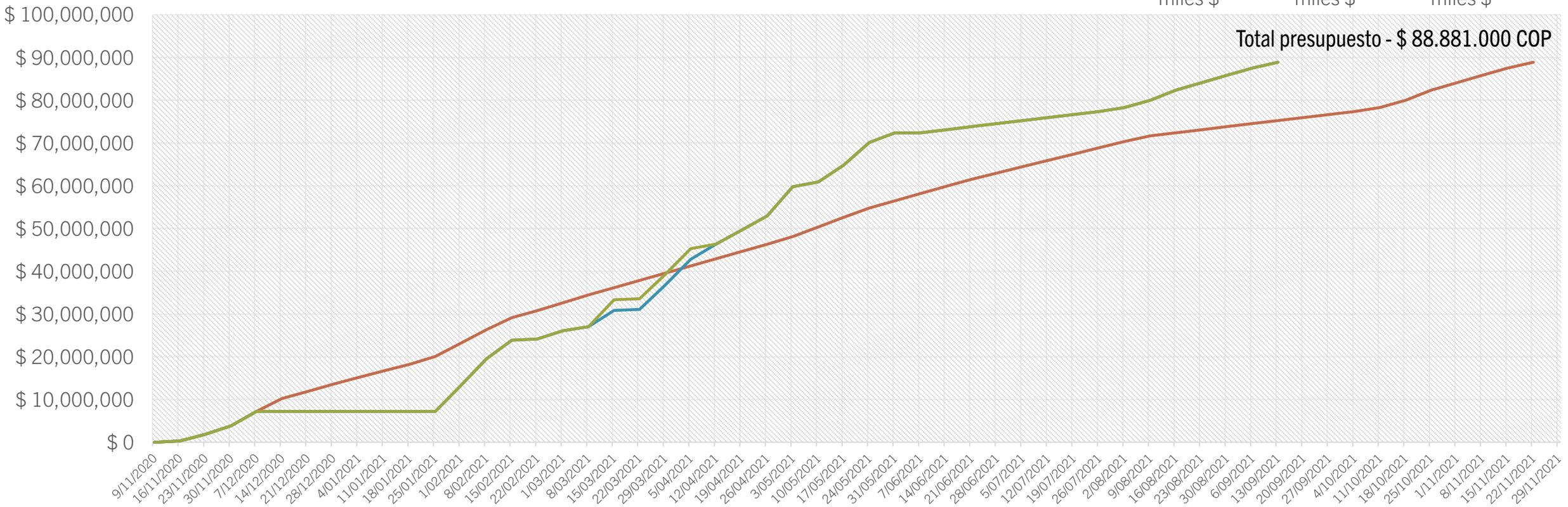


GERENCIA DE PROYECTO

B. Seguimiento y control

PRESUPUESTO

CPTP (PV) miles \$ CPTR (EV) miles \$ CRTR (AC) miles \$



Total presupuesto - \$ 88.881.000 COP



GERENCIA DE PROYECTO

B. Seguimiento y control

MÉTRICAS DE CALIDAD

INDICADOR

PARAMETRO DE CONTROL

RESULTADO

Índice de desempeño de cronograma -SPI

* $0,80 \leq SPI < 0,85$ Deficiente
* $0,85 \leq SPI < 0,90$ Bueno
* $0,90 < SPI < 1,00$ Satisfactorio
* $SPI > 1,00$ Extraordinario

SPI: 1,23

Índice de desempeño de costos - CPI

* $0,80 \leq CPI < 0,85$ Deficiente
* $0,85 \leq CPI < 0,90$ Bueno
* $0,90 < CPI < 1,00$ Satisfactorio
* $CPI > 1,00$ Extraordinario

CPI=1

% de cumplimiento de calidad de entregables.

Cumplimiento entre 85% y 100%

Meta : 100%



GERENCIA DE PROYECTO

B. Seguimiento y control

RIESGOS

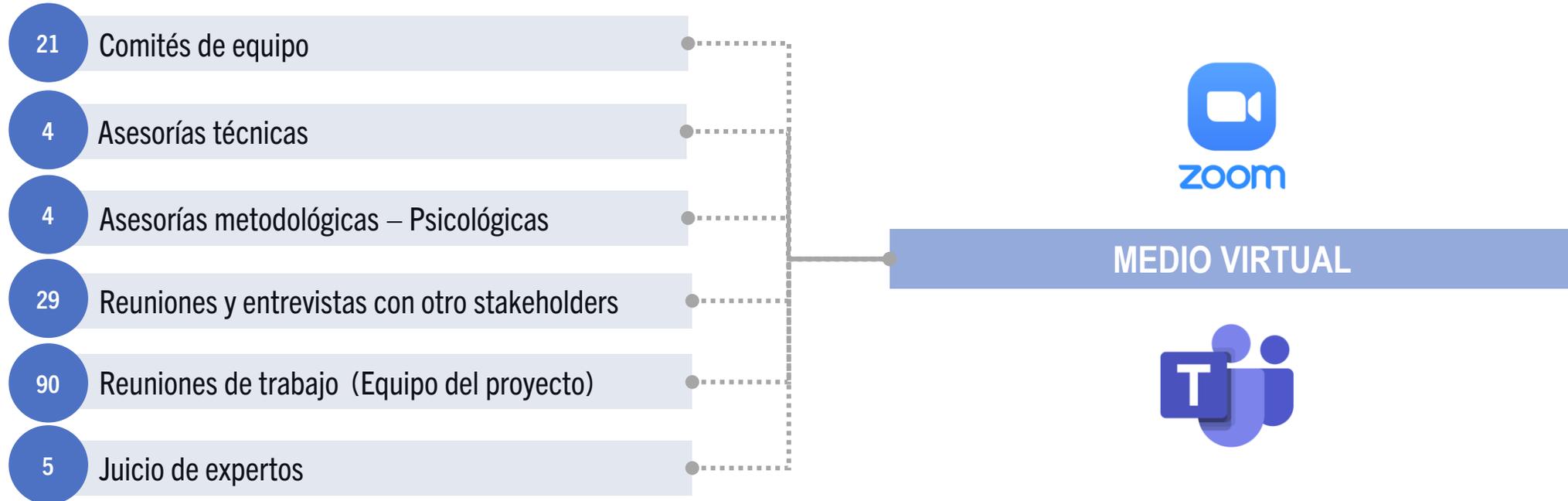
No.	Causa Raíz	Riesgos	Consecuencia	Estrategia respuesta	Estado
1	Si a los miembros del equipo de Trabajo de grado se les presentan cargas laborales mayores a las habituales.	Podría ocurrir Incumplimiento en el cronograma.	Lo que produciría acumulación de actividades y retraso de entregables.	Mitigar.	Cerrado
2	Por falta de seguimiento y reporte de avance al/del Director del proyecto.	Podría presentarse cambio en el alcance de los entregables.	Lo que produciría: *Incumplimiento en fechas de entrega - incumplimiento en cronograma. *Sobrecostos - incumplimiento en presupuesto. *Incumplimiento de criterios de aceptación de calidad del producto.	Mitigar.	Cerrado
3	Si los entregables no cumplen con los criterios establecidos por los interesados.	Podría presentarse la no aprobación del trabajo de grado.	Lo que produciría incumplimiento en cronograma por reprocesos.	Mitigar.	Abierto
4	Por dificultades o limitaciones para acceder a una muestra representativa de expertos.	Podría presentarse la imposibilidad para realizar la validación del Modelo conceptual previsto.	Lo que produciría dificultad para validar el modelo.	Mitigar.	Cerrado



GERENCIA DE PROYECTO

B. Seguimiento y control

COMUNICACIONES



Reuniones de trabajo virtual



Asesorías técnicas



Juicio de expertos



Revisión de documentos

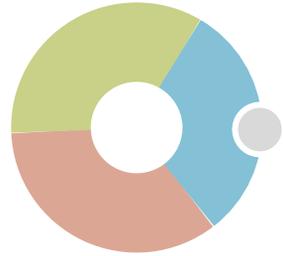


Reuniones



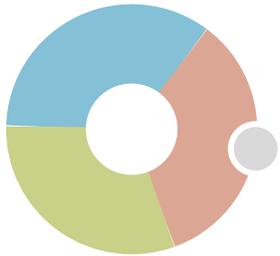
GERENCIA DE PROYECTO

→ C. Cierre



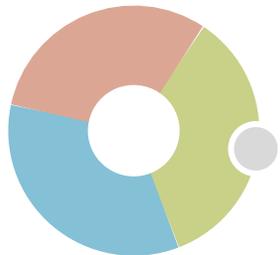
COMUNICACIÓN

Soportes digitales presentación y documentos.



FIRMA APROBACIÓN

Aceptación trabajo de grado.



REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Actualización anexos,
documentos y libro de gerencia.



BIBLIOGRAFIA

FUENTES CONSULTADAS

Centeno, R., & Serafin, M. (2006). *Modelo de Competencias para el Diseño de Programas de Formación de Gerentes de Proyectos*.

Project Management Institute. (2017). *PMBOOK Sixth Edition*.

Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*.

Baldwin, C. (2016). *Why Most Project Management Offices Fail and What to Do About It*.

Clenchy, C. y Mo, J. (2012). *Rompiendo la barrera del sonido de la PMO*. Documento presentado en el Congreso Global de PMI® 2012 América del Norte, Vancouver, Columbia Británica, Canadá. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos.

Project Management Institute. (2020). *Pulse of profession*.

Ramsomair, F. y Howey, R. (2004). *Las duras realidades de las habilidades blandas*. En *Problemas y perspectivas de la gestión*.

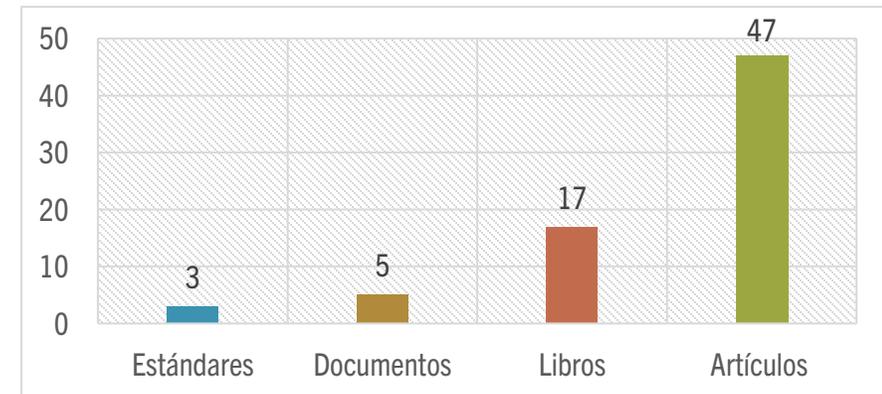
Pereda, M. (2000). *Psicología del trabajo y gestión del conocimiento*.

Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, A. (2007). Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano: A methodology to successfully implement a PMO in a Latin American organization. *Paper Presentado En El PMI® Global Congress 2007—Latin America*.

McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence."*

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*.

72 Total fuentes citadas



...FIN...