

VICERRECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL OPM3 A LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA TRANSP&SERQUIVE; C.A.

Presentado por: Ing. Ángela María Quintero Q. Como requisito parcial para optar al grado de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: Marisol Ortiz Arias

CIUDAD GUAYANA, JULIO 2013

DEDICATORIA

A mi Familia, mi apoyo incondicional:

"Gracias por ser parte de lo que más amo,
por entender mis enfados,
por demostrarme que se puede,
gracias por la simpleza con qué ven las cosas,
por no reprocharme nada,
por tomar lo poco que les doy,
gracias por darme la vida y estar en ella."
Angela Quintero.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme, bendecirme y cubrirme con su luz para poder obtener todos los éxitos en mi vida.

A mi Madre, por ser la persona que me guía y me apoya en todas las decisiones que tomo.

A mi padre, Por animarme a ser cada día mejor y por siempre recordarme que las cosas no se consiguen pidiéndolas, si no luchando por lo que realmente se quiere.

A mi Hermana, Por ser la persona más especial en mi vida y por ser tu ejemplo a seguir.

A Eduardo Maneiro, por ser mi novio, amigo, hermano y la persona que me apoya en cada paso que doy, gracias por ser la luz que ilumina mi norte.

A María Valeria Meza, amiga incondicional gracias por acompañarme en cada paso de mi vida y gracias por ser parte de este largo camino que recorrimos, eres mi ángel.

A Marisol Ortiz Arias, gracias por brindarme todos tus conocimientos desinteresadamente para lograr esta meta.

A mis compañeros de postgrado, por ayudarme a complementar todos los conocimientos adquiridos con sus experiencias personales.

A la UCAB, Por la oportunidad brindada.



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068

Teléfono: 407-42-68 y 407-42-69 Fax: 407-43-52

Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Nosotros, Profesores Ortiz Marisol (Asesor) y Gustavo Pereda, designados por el Consejo de Área de Ciencias Administrativas y de Gestión el día diecisiete de julio de dos mil trece, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo Especial de Grado "APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL OPM3 A LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DE PROYECTOS DE LA EMPRESA TRANSP&SERQUIVE; C.A." presentado por la estudiante Quintero Quijada Ángela María, I. N° 18.927259, Exp. N° 153606 para optar al título de Especialista en Gerencia de Provectos.

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar del Trabajo Especial de Grado que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección del Programa.

Reunidos el día Dieciocho de julio de dos mil trece en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, previa lectura y estudio del mencionado trabajo, hemos decidido convocar al estudiante con el fin de responder las preguntas que le formule el jurado. Hechas por nuestra parte las preguntas y aclaratorias correspondientes, se consideró formalizar el siguiente dictamen:

APROBADO

Hemos acordado calificar el Trabajo Especial de Grado de Quintero Quijada Ángela María con diecinueve (19) puntos.

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los seis días del mes de Dieciocho de julio de dos mil trece.

Nombre y firmas del jurado evaluador:

Ortiz Marisol

C.I. 6.102.994

Pereda Gustavo

C.I. 9.969.567

UNIVERSIDAD CATOLICA ÁNDRES BELLO ESTUDIOS DE POSTGRADO ESPECIALIDAD: GERENCIA DE PROYECTOS

APROBACION DEL TUTOR

Profesor: Amalia Quintero

Director Postgrado en Gerencia de Proyectos

Estimado Director:

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que el Trabajo Especial de Grado, titulado: "APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL OPM3 A LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA TRANSP&SERQUIVE; C.A." realizado y presentado por el participante Angela María Quintero Quijada, C.I. 18.927.259, estudiante del postgrado Gerencia de Proyectos de Ucab Guayana, se ha concluido; y que en mi condición de asesor, hago constar que he leído y revisado el mencionado Trabajo, y manifiesto que se encuentra listo para la evaluación definitiva.

En Puerto Ordaz, a los 2 días del mes de septiembre de 2013.

Firma

Marisol Ortiz Arias C.I. 6.102.294



VICERRECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL OPM3 A LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA TRANSP & SERQUIVE; C.A.

Autor: Ing. Angela Quintero

Asesor: Marisol Ortiz Arias

Fecha: Julio de 2013

RESUMEN DE LA PROPUESTA

El mundo de hoy exige cada vez más a las organizaciones una gerencia efectiva en materia de proyectos, en tanto los mismos representan la oportunidad de introducir mejoras, innovar. optimizar; contribuyendo así a garantizar la competitividad y permanencia en el tiempo de las empresas. Razón por la cual resulta crítico monitorear e impulsar el desarrollo de habilidades organizacionales asociadas a la entrega oportuna de proyectos con la calidad esperada promoviendo la incorporación de mejores prácticas organizacionales en materia de desarrollo de proyectos, a través de la utilización del Modelo de Madurez Organizacional (OPM3), el cual mide el nivel de madurez en la gerencia de proyectos de la compañía. El objetivo principal del presente trabajo especial de grado es aplicar el modelo de madurez organizacional OPM3 a la optimización de la gestión de Proyectos de la Compañía Transp&Serquive; C.A. empresa de construcción y transporte ubicada en la región oriente norte del país creada para responder a la demanda de ambos servicios en la región. El trabajo se desarrolló a través de un estudio de tipo investigación y desarrollo, conformado por varias fases: Primeramente se recopilo y analizó información referente al funcionamiento actual de la compañía buscando identificar inquietudes en cuanto a aspectos que pudiesen mejorarse en materia de gestión de proyectos. Seguidamente se aplicó el instrumento seleccionado OPM3 a través de la encuesta, la cual dio como resultado que la empresa tiene un nivel de madurez estandarizado con un criterio moderado, de los cuales se observó que los procesos de planificación, ejecución y control son los que más orientación necesita. mientras que los procesos de iniciación y cierre están en un nivel medio. Finalmente se generó un plan de mejora donde se facilita a la organización material pertinente para mejorar los procesos de planificación, ejecución y control, que de ser implementado oportunamente permitiría robustecer la madurez de la gerencia de proyectos de la compañía y con ello incrementar su efectividad a través de la ejecución de acciones concretas.

Palabras Clave: Gerencia de Proyectos, Nivel de Madurez, Organización, Mejores Prácticas, OPM3.

Índice General

NDICE DE TABLAS
NDICE DE GRAFICASx
NDICE DE FIGURASxi
NTRODUCCIÓN
CAPITULO I
EL PROBLEMA
Planteamiento del Problema
Objetivo de la investigación
Objetivo general
Objetivos Específicos
Justificación de la Investigación
Alcance de la Investigación
Limitaciones de la Investigación
CAPITULO II
MARCO TEORICO
Antecedentes de la Investigación
Bases Teóricas
Conceptos Generales
Gerencia de Proyectos
Gerencia de la Integración2
Gerencia del Alcance
Gerencia de Tiempo

	Gerencia del Costo	23
	Gerencia de la Calidad	. 24
	Gerencia de Recurso Humano	. 24
	Gerencia de Comunicaciones	. 25
	Gerencia de Riesgos	. 25
	Gerencia de Contratación	26
	Madurez y Modelo	27
	Madurez en Gerencia de Proyectos	28
	Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos	28
	Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos (OPM3).	. 29
	Conocimiento	31
	Evaluación	32
	Mejora	32
	Organización del Modelo	32
	Bases Legales	37
C	APITULO III	39
M	ARCO METODOLÓGICO	39
	Tipo de Investigación	40
	Diseño de la Investigación	40
	Unidad de Análisis	. 44
	Población	. 44
	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	. 45
	Técnicas e Instrumentos para el Análisis de los Datos	48
	Operacionalización de Obietivos	48

	Factibilidad del Estudio	. 51
	Resultado Esperado	.51
	Consideraciones Éticas	. 51
	Fases de la Investigación Cronograma de Actividades	. 52
	Fases de la investigación	. 52
	Cronograma de actividades	. 53
	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) de la Investigación	. 55
	Presupuesto del Trabajo de Grado	. 56
C	APITULO IV	. 57
N	MARCO ORGANIZACIONAL	. 57
V	'isión	. 58
N	lisión	. 58
	Políticas de Calidad	. 58
	Objetivos de la Empresa	. 58
C	APITULO V	.60
	RESULTADOS Y ANÁLISIS	. 60
	Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional OPM3	. 60
	Paso a paso para la aplicación del Modelo	. 61
	Plan de Mejoras	.70
	Propuesta de Mejora del Nivel de Madurez Estandarizado	.70
	Fase de Planificación	.72
	Fase de Ejecución	. 81
	Fase de Control	82

CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	87
ANEXO A	90

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
Población	45
Operacionalización de Objetivos	50
Cronograma de Actividades	54
Distribución del Instrumento de Evaluación	63
Resultados Obtenidos	64
Actividades de Mejoras por Procesos	71
Riesgos en Proyectos	80

INDICE DE GRAFICAS

Grafica	Página
Resultados del Nivel de Madurez	64
Resultados del nivel de madurez estandarizado	66
Resultados del nivel de madurez Medido	67
Resultados del nivel de madurez Controlado	68
Resultados del nivel de madurez Mejoras continúas	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Ciclo de grupo de procesos	19
Grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto	21
Elementos del estandar del opm3	31
Esquema de interacción	33
Mapa de construcción de los procesos del Opm3	34
Relaciones entre componentes de las mejores prácticas	36
Ciclo del Opm3	41
Niveles de madurez progresivos en la mejora de los procesos	47
Organigrama Gerencial	59

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han experimentado diversas necesidades de innovación, implementación de estrategias a largo y corto plazo a través de sus proyectos, lo cual se ha transformado en un factor fundamental para lograr el éxito de estas. Por esta razón es más frecuente la implantación de un departamento de gerencia de proyectos como una alternativa para desarrollar productos y servicios que generen valor a las organizaciones y a los interesados, dándole así una mayor satisfacción al cliente.

Es importante que las organizaciones mejoren el área de gerencia de proyectos, ya que esta es parte fundamental de las mismas y allí se suelen tomar decisiones clave para muchas de las situaciones que se presentan dentro de ellas, se debe conocer principalmente como se encuentra el área con respecto a sus conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, posterior a esto se necesita un método para estimar la situación actual de la Gerencia de Proyectos en función de prácticas deseadas, siendo esto un insumo clave para lograr en el tiempo la madurez requerida en el área de proyectos de la compañía.

Los modelos de madurez de la gerencia de proyectos aparecen como un medio para identificar y difundir las mejores prácticas que llevan al éxito de los proyectos, permitiendo a las empresas saber cuáles son sus competencias en esta disciplina y facilitando su desarrollo.

Enmarcado en este tema, el objetivo de esta investigación consiste en aplicar el modelo de madurez organizacional OPM3 a la optimización de la gestión de proyectos de la compañía y sugerir acciones para impulsar su consolidación en la empresa Transp&Serquive; C.A. ubicada en Maturín Estado Monagas, con la finalidad de poder identificar cursos de acción que permitan lograr el estado de madurez requerido por la organización.

Finalmente y con el objetivo de documentar el estudio en cuestión, se presentaran siete capítulos los cuales se desglosan de la siguiente manera:

Capítulo I de la investigación, (Planteamiento del Problema), el cual incluye la formulación del problema, definición de los objetivos (general y específicos), justificación de la investigación, alcance de la investigación y limitaciones. Capítulo II de la investigación, (Marco Teórico), abarcó lo relacionado con los antecedentes de la investigación, marco teórico y bases legales. Capítulo III de la investigación, (Marco Metodológico), que corresponde al tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, población, muestra, técnicas y herramientas de recolección y análisis de la información, operacionalización de las variables, factibilidad del estudio, resultados esperados y consideraciones éticas. Capítulo IV de la investigación, (Marco Organizacional), comprende la reseña histórica, misión, visión, objetivos, valores y organigramas de la organización. Capítulo V de la investigación, (Desarrollo y Resultados), comprende la aplicación de las técnicas y herramientas para la recolección, clasificación, organización, registro y tabulación de los datos, análisis de los resultados obtenidos de la Medición del nivel de madurez de la gerencia de proyectos de la empresa Transp&Serquive; C.A. y finalmente el Capítulo VI, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La empresa Transp&Serquive; C.A ubicada en el oriente del país, Maturín estado Monagas, fue creada en el año 2004, su visión es ser una de las empresas de construcción y transporte más competitiva del estado Monagas, garantizando siempre el éxito de sus proyectos y la satisfacción de manera oportuna y eficiente los requerimientos de sus clientes, asegurando que los factores técnicos, administrativos y humanos estén orientados a la prevención de las no conformidades.

Actualmente las organizaciones dependen mucho de los proyectos que adelantan los cuales contribuyen a su competitividad, por lo que se busca disponer de herramientas que las hagan madurar a nivel organizacional para lograr el éxito esperado en los proyectos que realicen, igualmente el interés que ha despertado para las organizaciones la creación de un departamento de gerencia de proyectos en los últimos años ha sido un factor fundamental en el crecimiento de las mismas, considerando que a través de la gerencia de proyectos el desempeño de las empresas se ha incrementado, teniendo disponibles en el mercado más competencias a nivel organizacional en esta área.

Es importante que las organizaciones tengan un nivel de madurez elevado ya que esto permite que las mismas se mantengan como líderes innovadores dentro del mercado en el cual se desenvuelve cada una de ellas, la madurez en gerencia de proyectos de una compañía se mide por los

Proyectos realizados a lo largo de su trayectoria, aquellas compañías que tengan un nivel de madurez bajo es fundamental que se les realice una medición del mismo a través de instrumentos destinados a medir los niveles de madurez organizacional, para identificar oportunidades de mejora y posteriormente implementar las mejores prácticas que convengan según las características de la empresa de la que se trate.

Frecuentemente se tienen noticias de grandes proyectos que fracasan por haberse acometido sin rigor metodológico, por requisitos especificados incorrectamente, que no se dispone de información veraz del estado del proyecto, porque no se mide su progreso, que la información es insuficiente, que la comunicación entre los miembros del equipo es baja, que no se lleva a cabo tareas de reducción, supervisión y gestión de riesgo, se presta poca atención a las estrategias de prueba, y que en muchos de los casos las fechas de entregas las fija el cliente como requisito inicial en lugar de permitir al proveedor usar técnicas formales de estimación de costos y planificación de tiempos.

Esto forma parte de la realidad que caracteriza a las empresas en el día a día, y Transp&Serquive, C.A. no escapa de esta situación, ya que ella a través de la implementación de iniciativas propias ha experimentado una constante transformación para convertirse en una de las empresas más competitivas a nivel de transporte y construcciones civiles del estado Monagas, realizando proyectos con niveles de calidad elevados para el beneficio de todos sus clientes.

Según Kerzner (2001), muchas organizaciones han tomado la gerencia de proyectos como una clave estratégica para continuar siendo competitivos dentro del mundo actual de los negocios. Además, tales organizaciones han promovido el uso de metodologías, la creación de centros de excelencia para el manejo de proyectos (oficinas de proyectos), la aplicación de programas de cambio organizacional, como parte de su plan estratégico en pro de la búsqueda de la efectividad en proyectos.

A partir de esto, es necesario contar con una herramienta que permita medir en la organización como se encuentra la gerencia de proyectos, y para esto se han definido niveles o grados de madurez en función a la aplicación de las mejores prácticas en el manejo constante de proyectos.

Para realizar las mediciones de madurez de la organización existen diferentes modelos, pero para el presente trabajo de investigación se aplicarán los fundamentos del Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos OPM3 (Organizacional Project Management Maturity Model), desarrollado por el Project Management Institute (PMI), el cual tiene como finalidad proveer estrategias para la implantación de sistemas eficientes y eficaces de gerencia de proyectos.

Finalmente para la organización a tratar en este proyecto de investigación resulta conveniente formular la siguiente pregunta, ¿Existe un nivel óptimo de madurez actualmente en la Gerencia de Proyectos de la empresa Transp&Serquive; C.A? para responder a esta pregunta se empezara por determinar el nivel de madurez de la Gerencia de Proyectos de la organización a través de la aplicación del Modelo de Madurez Organizacional (OPM3), con el propósito de establecer criterios que permitan visualizar posibles soluciones, que conlleven al alcance de los objetivos, y por ende al logro de una condición de madurez sólida que contribuya al logro del éxito en la gestión de proyectos de la organización.

Objetivo de la investigación

Objetivo general

Proponer un plan de acción diseñado para fortalecer la ejecución de proyectos de la empresa Transp&Servive, C.A, con base a las mejores prácticas reportadas por el OPM3.

Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de madurez de la gerencia de proyectos de la empresa Transp&Serquive, C.A.
- Analizar los resultados obtenidos en la gerencia de proyectos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación con base en el (OPM3).
- Establecer plan de mejoras contentivo de acciones concretas que incidan en el nivel de madurez en que se encuentra la gerencia de proyectos de la organización, con base en las mejores prácticas obtenidas por el OPM3.

Justificación de la Investigación

Con la realización de este trabajo de investigación, se aporta a la empresa Transp&Serquive, C.A, la ejecución de un diagnóstico del nivel de madurez de la Gerencia de Proyectos de la organización, a través de la utilización del Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos OPM3, e implementar luego las mejores prácticas sugeridas en el Modelo para lograr el éxito de los proyectos que serán realizados por la compañía a futuro. De igual manera se busca optimizar el desempeño del equipo que conforma la organización, parte fundamental de la misma.

Para el investigador será un aporte en su desarrollo y crecimiento personal y académico, además de ser una oportunidad para ahondar en los conocimientos adquiridos relacionados con el nivel de madurez de las gerencias de proyectos organizacionales, así como aplicarlos a la empresa Transp&Serquive; C.A, objetivo medular del presente trabajo de grado.

Académicamente se contará con una base de datos para futuras investigaciones relacionadas con el desarrollo de gerencias de proyectos añadiendo efectividad a dicha gestión, las cuales pueden ser de provecho para futuros estudiantes que tengan el interés por esta área de conocimiento esto, tanto para la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), como para otras instituciones interesadas.

Alcance de la Investigación

El alcance de esta investigación comprende mejorar el nivel de madurez en la gerencia de proyectos de la organización, que servirá de modelo para conseguir el éxito deseado dentro de la empresa Transp&Serquive, C.A.

Para realizar la medición del nivel de madurez de la organización se considerará de manera sistemática, las fases enmarcadas por el instrumento de medición de madurez OPM3 las cuales darán respuesta a la situación que presenta la organización Transp&Serquive, C.A.

La fases que se trataran serán las establecidas por el Project Management Institute (PMI), tanto en su Guía del PMBOK®, (2009) como también en el Modelo de Madurez Organizacional (OPM3) desarrollado también por el (PMI).

Limitaciones de la Investigación

En la mayoría de las organizaciones se cuenta con una información documentada de la madurez en gerencia de proyectos, en este caso la empresa Transp&Serquive; C.A, no cuenta con dicha información, ya que actualmente no posee mediciones en su nivel de madurez.

- No se cuenta con tiempo suficiente para recolectar la información, el investigador ha solicitado el apoyo a los trabajadores que forman parte de la empresa Transp&Serquive, C.A.
- La Organización no cuenta con una información documentada de madurez en gerencia de proyectos.
- El investigador no pertenece a la organización Transp&Serquive, C.A.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El marco de referencia teórica es fundamental para respaldar y orientar cualquier investigación en todos sus aspectos; para el caso de esta investigación se basó en información general sobre el nivel de madurez de gerencia de proyectos de la organización Transp&Serquive; C.A, y aplicarlo así a todos los proyectos que conforman la misma, estructurándose en antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales.

Los antecedentes de la investigación hacen referencia a la revisión de hechos pasados que permiten situar los análisis de la investigación, (Sabino, 2006, p. 35); para esta investigación se basó en Trabajos Especiales de Grado de Gerencia de Proyectos, de la UCAB.

Pérez, (2009), define las bases teóricas "...al conjunto actualizado de conceptos definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar... se explican de manera independiente, prestando especial atención a la relación que mantienen con otros aspectos de la teoría.", (pp. 64-65). Entre las bases teóricas que sustentaran esta investigación se tienen las siguientes: gerencia de proyectos, los procesos del Área de Conocimiento de Gestión de Recursos Humanos de la Gerencia de Proyectos definidos por el PMI, en la Guía del PMBOK®, (2008). Así mismo, Pérez define las bases legales como "...el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación", (p. 65).

Antecedentes de la Investigación

El primer paso para la construcción del marco teórico consiste en la revisión de los trabajos de investigación relacionados con anterioridad al estudio, estableciendo la relación existente entre las conclusiones llegadas por sus autores y los objetivos planteados por el investigador, destacando a su vez el enfoque metodológico utilizado.

Según Hurtado y Toro (2000): "Los antecedentes de las investigaciones el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de estudios anteriores, acerca del tema en estudio, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profunda del mismo". (p. 90).

Como antecedentes de esta investigación se presentan cinco Trabajos Especiales de Grado del Postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, relacionados con el desarrollo de habilidades y técnicas que hacen más efectiva la gestión de proyectos, trabajos que fueron consultados y usados como aportes para la elaboración de la presente investigación.

El primer antecedente citado, es el Trabajo Especial de Grado como Especialista en Gerencia de Proyectos realizado por Guerrero, A. (2010), titulado—Diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos, Caso de Estudio: Proyecto Social Proniño. Enmarcado en una investigación de tipo proyectiva. En este trabajo se desarrolló un diseño para la gestión de los recursos humanos asociados a los proyectos. Su objetivo fue contribuir a la inclusión escolar de niños en situación de vulnerabilidad en las comunidades vecinas de la Universidad Católica Andrés Bello.

Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

a) Se realizó un diagnóstico de las prácticas en la gestión del recurso humano del proyecto, en la cual se pudo examinar cuales eran las

- condiciones actuales del proyecto y de la organización para proseguir con la investigación.
- b) Se identificaron las técnicas y herramientas que pueden auxiliar a los procesos de gestión y control del proyecto. Esto con la finalidad de mejoras futuras.
- c) Se evaluó la alineación de las prácticas con la visión estratégica de la organización, para coadyuvar al éxito del proyecto.
- d) Se diseñó un plan de gestión de recursos humanos para facilitar la administración y control del proyecto, la cual utilizara el líder del proyecto para su gestión.

El aporte de este antecedente será la realización de un diagnóstico organizacional, para adoptar acciones que permitan definir el nivel de madurez de la organización.

El segundo antecedente citado, es el Trabajo Especial de Grado como Especialista en Gerencia de Proyectos realizado por Ramírez, P. (2005), titulado —Diseño del proceso de planificación de los recursos humanos en organizaciones matriciales (caso práctico consultora AAA). Enmarcado en una investigación de tipo proyecto factible. En este trabajo se desarrolló un diseño para el proceso de planificación de los recursos humanos asociados a organizaciones matriciales. Con este trabajo se ofreció un aporte para solventar la problemática existente en las organizaciones que ejecutan múltiples proyectos y en especial a la consultora AAA.

Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

a) Se realizó un diagnóstico, el cual se apoyó en una investigación documental sobre las teorías de administración de los recursos humanos y los proyectos; y la problemática que se presentó en la empresa consultora AAA, la cual realiza múltiples proyectos, en cuanto al suministro poco eficiente de personal asignado a cada proyecto.

- b) Se realizó una fase de diseño y formulación de los componentes del proceso de planificación de los recursos humanos en las organizaciones matriciales para garantizar el suministro oportuno del personal.
- c) Se realizó la fase de evaluación de factibilidad que se centró en determinar las responsabilidades de todas las áreas involucradas en planificar los recursos humanos en la organización para poder implementar el proceso diseñado.

El aporte de este antecedente será el estudio de algunos de los instrumentos con el cual se realizó el diagnóstico, que se apoyó en una investigación documental sobre las teorías de administración de los proyectos que forman parte de la empresa.

El tercer antecedente citado, es el Trabajo Especial de Grado como Magíster en Gerencia de Proyectos realizado por Mariño, L. (2005), titulado -Competencias de punto inicial y diferenciales relacionadas con el éxito de los gerentes de proyectos, en una empresa de telecomunicaciones. Enmarcado en una investigación de tipo descriptiva. Esta investigación fundamenta su metodología en los procesos y recomendaciones de gestión de recursos humanos por competencias. Con este trabajo se contextualizo la identificación de las competencias de los gerentes de proyectos a un área de aplicación (Industria de las Telecomunicaciones Venezolana) y a las necesidades y características de una organización en particular, logrando a la vez incrementar la madurez deseada de la Gerencia de Proyectos de la Compañía.

Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

- a) Mejorar el desempeño de la gerencia de proyectos en la empresa, con el fin de alcanzar la madurez deseada.
- b) Orientar a los individuos que participan en proyectos, en el desarrollo de sus competencias.

c) Promover la disciplina de gerencia de proyectos, dentro del contexto establecido, por medio del mejoramiento del desempeño de los gerentes de proyectos.

El aporte de este antecedente será la medición de madurez del departamento de gerencia de proyectos dentro de la organización y cuáles serán las necesidades y características de las diferentes áreas y de la empresa en general.

El cuarto antecedente citado, es el Trabajo Especial de Grado como Especialista en Gerencia de Proyectos realizado por Guerra, A. (2006), titulado —Diagnostico de los aspectos organizacionales de una empresa contratista Venezolana del sector construcción y de los conocimientos gerenciales y habilidades interpersonales de su equipo de gerencia de proyectos. Enmarcado en una investigación de tipo descriptiva. Esta investigación fundamenta su metodología en la revisión documental de las características de la organización. Con este trabajo se buscó mejorar el desempeño de la organización en la ejecución de sus proyectos, se realizó un diagnostico organizacional para medir el nivel de madurez de la empresa y de sus empleados.

Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

Realizando un diagnostico organizacional se pueden revisar componentes de la misma como su estrategia, visión, misión, cultura y valores, estructura, procesos, sistemas gerenciales, capital humano, etc. Sin embargo, al considerar los componentes claves desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, un diagnostico organizacional debería, en primera instancia, enfocarse en los elementos de la organización que conforman el contexto de la gerencia de proyectos, así como de las áreas de experiencia que conforman el cúmulo de conocimientos y habilidades que debe poseer el equipo de gerencia de proyectos de la organización, de manera que permitió determinar la plataforma organizacional con la que cuenta la empresa para sustentar la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos.

El aporte de este antecedente será conocer a fondo cuáles serán los conocimientos y habilidades que deben poseer el equipo de gerencia de proyectos dentro de la organización y verificar su nivel de madurez actual.

El quinto y último antecedente citado, es el Trabajo Especial de Grado como Especialista en Gerencia de Proyectos realizado por Olivares, G. (2006), titulado —Propuesta de mejoras en el nivel de madurez en gerencia de proyectos de la gerencia técnica de inteligencia de CANTV, con base en el modelo de madurez organizacional OPM3. Enmarcado en una investigación de tipo investigación-acción de diagnóstico. Esta investigación fundamenta su metodología en la capacidad de seleccionar proyectos y programas que generen el mayor valor para la organización estando alineados con los objetivos estratégicos de la misma. Con este trabajo se enfocó en buscar herramientas que ayuden a medir y desarrollar habilidades gerenciales para la entrega de proyectos exitosos, consistentes y predecibles, para obtener mejores logros en sus metas y elevar su eficiencia en general.

Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

Se propuso mejoras para el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos, con el fin de conocer cómo se encuentran sus procesos, y así mejorarlos y lograr conservar los tiempos y costos de los proyectos incluyendo el aseguramiento de calidad y el éxito de los mismos. Para satisfacer la expectativa planteada en primer lugar se diagnosticó el estado actual a través del Modelo de Madurez Organizacional (OPM3), el cual sirve para evaluar el nivel de madurez en gerencia de proyectos que tiene la organización de acuerdo a las mejores prácticas y permite delinear un plan de mejora hacia el logro de una cultura de gerencia de proyectos en la organización; en segundo lugar a partir de los resultados del diagnóstico se prosiguió con la definición de un plan de mejora del nivel actual en que se encuentra la gerencia. En términos de mediano plazo, este trabajo posee insumos para contribuir y asegurar el crecimiento de la empresa mediante

aplicación continua del ciclo de mejoras propuesto para el OPM3, y así poder elevar el nivel de madurez hasta alcanzar el máximo nivel propuesto.

El aporte de este antecedente para la investigación es la realización de un diagnóstico del estado actual de la organización y los empleados que la conforman, a través del OPM3 de acuerdo a las mejores prácticas, y trazar un plan de mejoras continuas enfocadas al logro de los objetivos de la organización.

De los antecedentes antes citados se concluye el aporte que ellos generan para el desarrollo y análisis de esta investigación son:

- La realización de un diagnostico organizacional, para adoptar acciones que permitan definir el nivel de madurez de la organización.
- El estudio de algunos de los instrumentos con los cuales se realizó el diagnóstico, que apoyó una investigación documental sobre las teorías de administración de los proyectos que forman parte de la empresa.
- La medición de madurez del departamento de gerencia de proyectos dentro de la organización y cuáles serán las necesidades y características de las diferentes áreas y la empresa en general.
- Conocer a fondo cuáles serán los conocimientos y habilidades que deben poseer el equipo de gerencia de proyectos dentro de la organización y verificar su nivel de madurez actual.
- La realización de un diagnóstico del estado actual de la organización y los empleados que la conforman, a través del OPM3 de acuerdo a las mejores prácticas, y trazar un plan de mejoras continuas enfocadas al logro de los objetivos de la organización.

Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden el conjunto de conceptos que sustentan la investigación. Balestrini (2002, p. 91), explica "es el resultado de la

selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio, se construye en base a la información obtenida tras la búsqueda, ubicación y consulta bibliográfica correspondiente".

Conceptos Generales

Antes de iniciar a describir en qué consiste el nivel de madurez de la gerencia de proyectos de una organización, se debe definir que es un proyecto, el PMI describe a un proyecto como:" un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único"

Bajo este concepto el término temporal, se refiere a que cada proyecto posee un inicio y un fin definido. Esto no significa que necesariamente un proyecto deba tener una corta duración, pero sí, que la duración es limitada y el proyecto no es un esfuerzo continuo.

Según el PMI en su guía del PMBOOK (2008)...

"Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto". (P.11).

Otra característica de los proyectos, es el que un proyecto genera un producto, servicio o resultado único, la singularidad es sin duda una de las características principales de los proyectos, sin importar su naturaleza.

La tercera característica fundamental de los proyectos, es la elaboración gradual, definida en el PMI como: "significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante Incrementos". La elaboración gradual, debe coordinarse cuidadosamente con la definición del alcance.

Por lo general la mayoría de los proyectos, se llevan a cabo en un entorno social, político, ambiental y económico determinado, cada proyecto genera impactos positivos y/o negativos en su entorno, es por esto que cada proyecto debe valorar el medio en el cual se desarrolla y determinar el tipo de impacto a generar.

Para facilitar la gestión, los proyectos tienden a dividir sus diferentes etapas en fases que conforman el ciclo de vida del proyecto. Estas fases enlazan las etapas iníciales del proyecto con su fin. Por lo general durante la transición entre una fase y otra, se aprueban los entregables y se aprueba inicial la siguiente fase, sin embargo cuando hay un nivel de riesgo aceptable, se puede iniciar una fase antes de la finalización de la fase anterior.

La dirección de proyectos, se define en el PMI como, la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos.

Estos 5 grupos de procesos son:

- Iniciación.
- Planificación.
- Ejecución.
- Seguimiento y Control.
- Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general implica:

- Identificar requisitos.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto.

 Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo.

Gerencia de Proyectos

Kerzner (1997) define la gerencia de proyectos como: "La aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con el proyecto" (p. 13).

La gerencia de proyectos ha pasado por una casi revolución en las últimas dos décadas. Por un tiempo, los proyectos eran administrados de forma ad hoc, es decir, para cada uno designado un gerente que tuviera experiencia técnica previa en aquel determinado asunto. Sin embargo, los índices de fallas llevaron a cambios progresivos en la forma de dirigirlos. Surge entonces, la moderna gerencia de proyectos que se preocupa por métodos y técnicas que sean aplicables a proyectos de diferentes portes y complejidad, aunque con un enfoque fuertemente gerencial y no meramente técnico.

La planificación, control y ejecución de los proyectos en forma consistente y lógica pasaron a ser vistos como una forma de aumentar el índice del éxito de los proyectos. (Kerzner, 1996).

La gerencia de proyectos es definida en el PMBOK® (2009) como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.

Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Por lo tanto, se usan a menudo como un medio de lograr el plan estratégico de la organización, a través de equipos de proyectos formados por empleados de la organización o a través de equipos de un proveedor contratado.

Para que un proyecto tenga éxito, el equipo debe:

- Seleccionar los procesos apropiados dentro de los grupos de procesos de la gerencia de proyectos que sean necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Usar un enfoque definido para adaptar las especificaciones del producto y los planes de tal forma que se puedan cumplir los requisitos del proyecto y del producto.
- Cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los interesados
- Equilibrar las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad.

Los procesos de la gerencia de proyectos comunes a la mayoría de los proyectos por lo general, están relacionados entre sí por el hecho de que se llevan a cabo para un propósito integrado. El propósito es iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto. Estos procesos interactúan entre si tal y como se muestra en la figura 1.

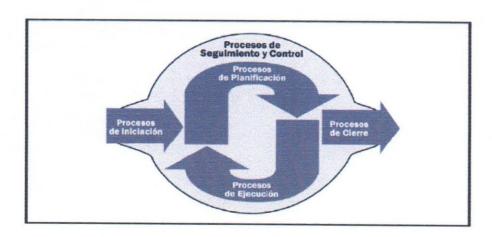


Figura 1. Ciclo de Grupo de Procesos. Fuente: PMI (2008)

Grupo de Procesos de Iniciación. Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.

Grupo de Procesos de Planificación. Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para logar los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.

Grupo de Procesos de Ejecución. Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.

Grupo de Procesos de Seguimiento y Control. Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto al plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.

Grupo de Procesos de Cierre. Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

Los grupos de procesos de la dirección de proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. Los grupos de procesos rara vez son eventos diferenciados o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto. El grupo de proceso de planificación suministra al grupo de proceso de ejecución el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto y, conforme el proyecto avanza, a menudo exige actualizar el plan para la dirección del proyecto y dichos documentos. En la siguiente figura se ilustra cómo interactúan los grupos de procesos y muestra el nivel de superposición en distintas etapas. Cuando el proyecto está dividido en fases, los grupos de procesos interactúan dentro de cada fase.

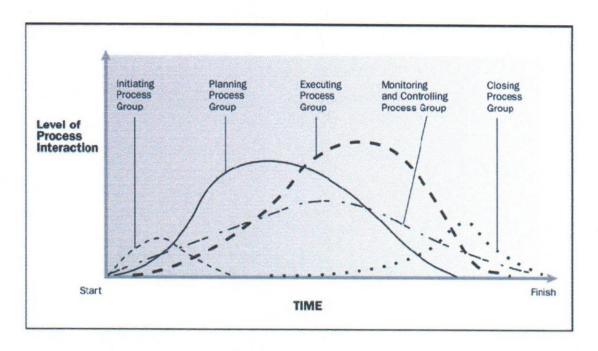


Figura 2.

Los grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto.

Fuente: Project Management Institute (2008)

Los fundamentos cognitivos que sustentan la Gerencia de Proyectos, se han clasificado en lo que se conoce como las nueve áreas de conocimiento a saber:

Gerencia de la Integración

Incluye y administra los procesos requeridos para asegurar que los distintos componentes del proyecto sean coherentes entre si y estén coordinados adecuadamente, es decir, consistente con la consecución de los objetivos opuestos. A continuación se listan las actividades relevantes que caracterizan esta área de conocimiento:

- Desarrollo del plan de gestión del proyecto para que constituya un documento formal, practico, constante y coherente.
- Implantación del plan de gestión del proyecto

• Control integrado de cambios que se suscitan durante el proyecto.

Gerencia del Alcance

Abarca los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto considere todas las especificaciones requeridas para cumplir con las expectativas y en función de los objetivos predefinidos. Esta área del conocimiento incluye aspectos como:

Iniciación: el inicio de los procesos de esta área de conocimiento está asignado con el planteamiento preliminar del alcance.

Planificación del Alcance: desagregar los entregables principales del proyecto en componentes de menor tamaño para facilitar su manejo, así como la visión integral del proyecto que profundice en la comprensión del alcance del mismo.

- Definición del Alcance: desarrollar una declaración precisa y escrita del alcance como la base para las decisiones futuras del proyecto. La misma debe ser entendida de igual manera por todos los stakeholders del proyecto.
- Verificación del alcance: Formalización de la aceptación del alcance del proyecto.
- Control del cambio del alcance: manejo de cambios que influyen en el alcance del proyecto.

Gerencia de Tiempo

En esta área del conocimiento, se manejan los procesos requeridos para asegurar el avance y culminación oportuna del proyecto. En esta área, se incluye aspectos como:

- Definición de la actividad: se detalla las tareas específicas que se deben realizar para cumplir las fases del proyecto, así como la interdependencia entre las actividades.
- Estimación de las duraciones: se estima el número de los periodos del trabajo que serán necesarios para terminar actividades individuales y la sumatoria total de las mismas.
- Elaboración del cronograma: analizar secuencias de las actividades, duraciones de la actividad y requisitos de recursos que permitan consolidar el cronograma del proyecto.
- Control de cambios de duraciones.

Gerencia del Costo

En este subconjunto de la gerencia de proyectos, se incluye los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto progrese acorde con el presupuesto aprobado en cada una de sus elementos y con los indicadores de rentabilidad planificados. Cosiste en:

Planificación del recurso: identificación de recursos (humanos y materiales), cantidades, logística necesaria para obtenerlos, aplicarlos para la obtención de productos y entregarlos (si corresponde al caso).

- Costo estimado: realización de una aproximación (estimación) del costo de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto.
- Costo del presupuesto: asignación de la valoración de costo total, precisar descuentos, incentivos (si aplica), entre otros, en cada una de las actividades del proyecto e impacto del mismo en la rentabilidad del proyecto.
- Control de costo: cambios que controlan al presupuesto del proyecto.

Gerencia de la Calidad

Esta área del conocimiento, desarrolla los procesos necesarios para garantizar que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido y con las especificaciones de calidad definida por las partes interesadas. Consiste en:

- Planificación de la calidad: identificación de los estándares de calidad adecuados al proyecto, así como de las especificaciones de variables y expectativas que al respecto manifiestan las partes interesadas. Por otro lado, también implica la identificación de las técnicas, instrumentos y unidades de medición de dichas variables.
- Garantía de calidad: identificación, provisión e implantación de los medios de seguimiento y control de calidad del proyecto para proporcionar la confiabilidad necesaria de que el proyecto cumplirá con las expectativas de calidad definidas.
- Control de calidad: implantación metódica del seguimiento y control a través de planes correctivos, preventivos, ante desviaciones u oportunidades de mejora que se presenten.

Gerencia de Recurso Humano

Comprende los procesos requeridos para optimizar el rendimiento del recurso humano involucrado en el proyecto, para tal fin se recurre al manejo de los siguientes aspectos:

- Planificación organizacional: identificación y calificación de competencias y roles, responsabilidades, posición jerárquica y direcciones del flujo de comunicación, con miras a maximizar los resultados positivos del proyecto.
- Selección y contratación del personal.

 Estructuración y consolidación del equipo de proyecto: fomentar las habilidades individuales y grupales para optimizar el desempeño organizacional del equipo y asegurar la adecuada integración profesional.

Gerencia de Comunicaciones

Esta área del conocimiento abarca los procesos requeridos para asegurar la adecuada transmisión, manejo y difusión de la información del proyecto; así como la documentación, registro, preservación, archivo y publicación de la misma, en los casos que apliquen. En esta área resaltan como hitos importantes los siguientes:

- Planificación de comunicaciones: identificación y clasificación de la información relevante, de las necesidades, medios, documentos y roles en el flujo de información entre los stakeholders.
- Distribución de la información: control de la documentación para que sea provista de manera oportuna y eficiente a los requerimientos, con preservación de las especificaciones de confidencialidad establecidos durante la planificación de las comunicaciones.
- Control de la documentación del proyecto: definición, seguimiento y control eficiente del registro, preservación, archivo y publicación de la información.

Gerencia de Riesgos

Esta área de conocimiento ha sido desarrollada, para administrar los procesos sistemáticos de identificar, analizar y responder el riesgo del proyecto. Comprende la identificación y medición de la probabilidad, frecuencia de ocurrencia, impacto y consecuencias de acontecimientos

positivos o adversos de incidencia significativa en el proyecto. En estas áreas se enfocan aspectos como:

- Identificación del riesgo: se identifican que riesgos potenciales o inminentes pudieran afectar positiva o negativamente el curso del proyecto, así como la documentación de sus características.
- Planificación de la gerencia de riesgo: ordenamiento y planificación de actividades y recursos para manejar los riesgos identificados.
- Análisis cualitativo del riesgo: se realiza la medición cualitativa del riesgo y su impacto, de acuerdo a la percepción de los stakeholders involucrados en el mismo, también se jerarquizan por grado de atención en función de los efectos que se generan.
- Planificación de la respuesta del riesgo: se definen los procedimientos y recursos necesarios para manejar el riesgo identificado en caso de ocurrencia.
- Control de riesgo: implantación de los mecanismos, instrumentos y/o
 recursos dedicados a supervisar la probabilidad de ocurrencia de los
 riesgos identificados antes y durante la ejecución del proyecto, además
 de manejar las acciones necesarias para evitar o propiciar su
 manifestación (según el caso, sea un riesgo negativo o positivo) y luego
 el manejo de acciones en caso de ocurrencia.

Gerencia de Contratación

Es un subconjunto de la gerencia de proyectos que comprende los procesos de negociación, contratación y procura requerimientos para disponer de los productos y servicios necesarios para la materialización del proyecto; así como también para lograr relaciones de negociación de interés entre los stakeholders. Consiste en:

• Planificación de los objetivos a negociar y/o contratar.

- Previsión presupuestaria.
- Planificación y diseño de la estrategia de negociación conveniente para alcanzar el objeto.
- Preparación de la negociación; acercamiento entre las partes, conocimiento de la contraparte, identificación de intereses, elaboración de un programa de ejecución, entre otros.
- Preparación del estimado de costo.
- Definición de una estrategia de negociación.
- Desarrollo de la negociación.
- Administración del contrato: elaboración, firma y seguimiento de los estatus contractuales que regirán la relación contractual.
- Liquidación del contrato: terminación de la relación contractual.

Madurez y Modelo

El concepto que conocemos de la madurez se refiere al desarrollo completo o condición perfecta de algo o alguna situación, además que denota el entendimiento y visibilidad de porque el éxito ocurre, cual es el camino correcto y como se pudieran prevenir los problemas más comunes.

Según Schlichter (2001), el uso de la palabra madurez en proyectos implica que capacidades se deben desarrollar para producir éxitos repetibles en la entrega de proyectos.

En el caso de la palabra modelo, en el diccionario encontramos la definición como "ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar". En tal sentido, Schlichter (2001), nos indica que un modelo define pasos o etapas, que para mejorar se debe anticipar y planificar. Un modelo implica cambios, progresión o pasos de un proceso. El mejoramiento continuo debe ser guiado hacia el desarrollo de las habilidades siguiendo estos pasos o etapas.

Madurez en Gerencia de Proyectos

Para garantizar que las organizaciones tengan un mejor entendimiento de la gerencia de proyectos, se han desarrollado indicadores sobre el nivel de asimilación que tiene una organización sobre las "mejores prácticas" en el manejo de sus proyectos.

Esos indicadores son conocidos como niveles o grados de madurez con los cuales la organización practica la gerencia de proyectos dentro de "modelos de madurez".

Kerzner (2001), describe madurez en gerencia de proyectos como el desarrollo de sistemas y procesos que son repetidos de forma natural y proveen una alta probabilidad de que cada proyecto sea exitoso.

Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos

Para promover entregas exitosas y repetibles en proyectos se requiere explorar los procesos y las necesidades actuales, infraestructura, rendimiento y variables de entorno, y luego definir y planificar pasos.

Un modelo de madurez es una herramienta que organiza en niveles de madurez un conjunto de criterios de gerencia con el fin de orientar a los gerentes de proyectos.

Los modelos de madurez son diseñados para proveer un marco de referencia que una organización necesita para comenzar a desarrollar de manera progresiva sus habilidades para lograr constantemente proyectos exitosos, aprendiendo y asimilando mejores prácticas. (Penny Packer & Grant, 2003, p.5).

El modelo de madurez aplicado a la gerencia de proyectos provee una ayuda para las organizaciones en el desarrollo de habilidades que les permitan ser más efectivas en la ejecución de proyectos (Schlichter, 1999, p.1).

En los últimos años, el uso de los modelos de madurez ha crecido ampliamente por las evaluaciones comparativas que han hecho las organizaciones en las áreas de Gerencia.

Un modelo de madurez para la gerencia de proyectos provee estrategias para la implantación de sistemas eficientes y eficaces de gerencia de proyectos, que permitirán aumentar los niveles de madurez en esa organización, así como la conservación de tiempos y costos de un proyecto, el aseguramiento de la calidad y el éxito del proyecto. El modelo establece las bases y los métodos para identificar, analizar y controlar los factores que afectan el desempeño esperado de un proyecto.

Los modelos de madurez son presentados bajo varias denominaciones y los más frecuentes son:

- SEI Capability Maturity Model (CMM).
- PMI Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3).
- ESI
- Kerzner (PMMM).
- Microframe (PM2).
- · IPS.
- PM Solutions.

Todos estos modelos tienen una estructura de niveles para categorizar el estado de madurez de una organización. Van desde el primer nivel (ausencia casi total de procesos y de conciencia del problema) hasta el último, que indica una implementación total de los procesos y un estado de mejora continua de los mismos.

Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos (OPM3)

El PMI es una organización sin fines de lucro, establecida en 1969, en la ciudad de Filadelfia (EEUU), que agrupa a más de 125 mil profesionales

involucrados con actividades de gerencia de proyectos y uno de los institutos de mayor prestigio internacional en esta materia.

El OPM3 (Organizacional Project Management Maturity Model), fue desarrollado por el PMI, y tiene como función primaria ser un estándar para la gerencia de proyectos organizacional y su correspondiente madurez. El término "Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos" también describe la habilidad general de la organización para seleccionar y manejar proyectos de forma tal que soporte sus metas estratégicas.

El OPM3 ayuda a las organizaciones a medir y a desarrollar sus habilidades para la entrega de proyectos exitosos, consistentes y predecibles, colaborando con el logro de sus metas, mejorando su eficacia general.

Para esto, el OPM3 ofrece una base de conocimientos acerca de la gerencia de proyectos organizacional en general, y acerca de la madurez en gerencia de proyectos organizacional en particular. Esto ayuda a las organizaciones en la medición de su actual nivel de madurez en gerencia de proyectos organizacionales, lo cual les permite planificar un camino de mejora para convertirse en organizaciones maduras.

El OPM3 está organizando con base en tres elementos estrechamente relacionados, los cuales son:

- Conocimiento: Habilidades en gerencia de proyectos organizacional y sus correspondientes resultados.
- Evaluación: Métodos para la medición de las habilidades.
- Mejora: Secuencia para el desarrollo de las habilidades.

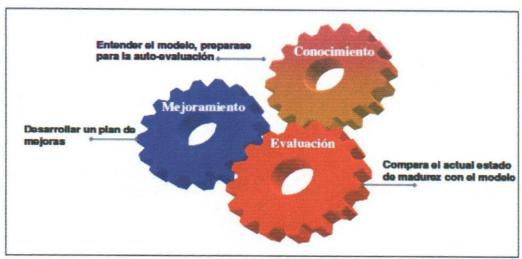


Figura 3.

Elementos del Estándar del OPM3: Conocimiento, Evaluación y Mejoramiento. Con base en OPM3.

Fuente: Project Management Institute (2008).

Conocimiento

Una organización debe tener un sólido conocimiento de la gerencia organizacional de proyectos y de su proceso de madurez antes de decidir realizar una medición o embarcarse en el camino de la mejora. El OPM3 provee este entendimiento y describe como reconocer esta madurez en la gerencia de proyectos organizacional.

El elemento conocimiento del OPM3 también ofrece definiciones de términos relevantes tales como "Mejores Prácticas", "Habilidad", "Resultado" e "indicador clave de rendimiento". Esto también explica como esos componentes pueden ser alineados a los grupos de procesos de la guía del PMBOK®, y propone como ellos pueden también ser aplicados a la gestión de programas y portafolios dentro de las organizaciones.

Evaluación

El OPM3 provee a los usuarios de una herramienta para comparar su actual estado de madurez en gerencia de proyectos organizacional con las características descritas en el modelo, midiendo a la organización en relación a las Mejores Prácticas incluidas en el modelo. Adicionalmente, la evaluación ayuda a la organización a identificar sus áreas de fortalezas y debilidades.

Mejora

Basado en los resultados de la medición, una organización puede decidir y continuar en curso de mejora y, consecuentemente, determinar el número de "Mejores Prácticas" que quiere implantar. Las organizaciones pueden consultar la base de datos del modelo para ver la serie de habilidades que conducen a cada "Mejor Práctica". Esto va a permitirles identificar los pre-requisitos, manejar los pasos que le van a conducir desde su actual nivel de madurez a un nivel mejorado.

El OPM3 también contiene anexos y base de datos que identifican cientos de "Mejores Prácticas" en gerencia de proyectos organizacional, junto con las específicas "Habilidades" que se necesitan para lograr esas "Mejores Prácticas" y los "Resultados" indispensables para observar y confirmar la existencia de determinada "Habilidad".

Organización del Modelo

Debido a que las partes que constituyen a la madurez incluyen el mejoramiento, y sus etapas también, muchos modelos de madurez hacen uso de las etapas establecidas en los procesos de mejora, listado desde la más básica hasta la más avanzada, a saber: Estandarizado, Medido, Controlado y Mejora Continua.

El modelo OPM3 también usa la lógica de estas etapas. Haciendo esto, permite a la organización ver cuáles de las Mejores Prácticas están específicamente asociadas con la madurez organizacional en la gerencia de proyectos. Sin embargo, el OPM3 no solo usa las etapas de procesos de mejoras para organizar su contenido. Esta también construido en función al marco de los procesos de la gerencia de proyectos, como están definidos en la guía del PMBOK®, y extiende el marco para los dominios adicionales de Gerencia de Programas y Gerencia de Portafolio.

Este marco permite mayor refinamiento del modelo para que los usuarios puedan entender las implicaciones de las Mejores Prácticas en términos de sus potenciales aplicaciones de alguno o en todos los dominios que, como un todo, incluya la gerencia organizacional de proyectos, tal como se muestra en la figura 4, permitiendo alinearse con el plan estratégico establecido por la empresa.



Figura 4.

Esquema de interacción entre el plan Estratégico y la Organización de Proyectos.

Fuente: Tomado del OPM3. 1era edición. PMI (2003)

En el mapa de construcción de los procesos de OPM3, que se muestra en la siguiente figura, se puede observar la combinación de los cinco grupos de procesos de la gerencia de proyectos (iniciación, planificación, ejecución, control y cierre), dentro de cada uno de los tres dominios, gerencia de proyectos, gerencia de programas y gerencia de portafolio (Project Management, Program Management and Portafolio Management), interactuando y progresando a través de las cuatro etapas de los procesos de mejoras, estandarización, medición, control y mejora continua (Standardize, Measure, Control and Continuosly Improve).

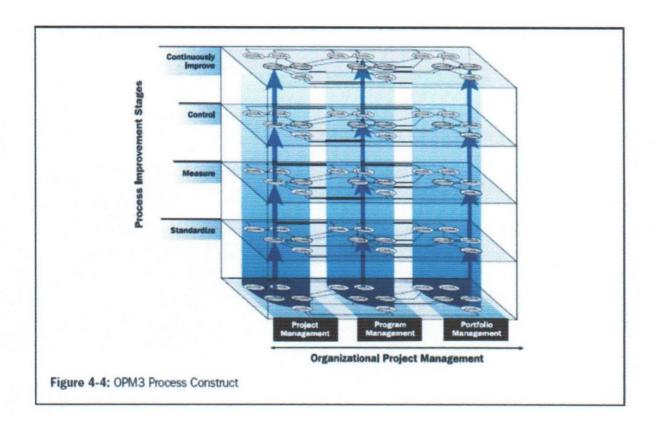


Figura 5. Mapa de construcción de los procesos de OPM3.

Tomado de OPM3. 1era Edición

Project Management Institute (2003)

Esta interacción y algunas reglas que las delimitan se pueden resumir de la siguiente manera:

- Cada proceso es requerido en cada dominio.
- La ejecución de un proceso depende de las entradas, del uso de las herramientas y técnicas apropiadas, de los controles apropiados, todo lo cual resulta en las salidas o productos.
- Controlar la variabilidad dentro de un proceso depende de controlar la variabilidad de sus entradas, junto con las herramientas y técnicas y los controles apropiados.
- La madurez de cada proceso en cada dominio depende de la progresión a través de los estados de estandarización, medición, control y mejora continua dentro de la mejora de los procesos.
- La habilidad de controlar los procesos de gestión de portafolio dependen de la habilidad de controlar las salidas de los procesos de los dominios de gestión de programas y de gestión de proyectos, los cuales se convierten en entradas al proceso de gestión de portafolio.
- La mayoría de las herramientas, técnicas y controles usados por los procesos se desarrollan o se hacen disponibles por procesos de otros dominios.

Mejores Prácticas, capacidades, resultados e indicadores de desempeño

La madurez en la administración organizacional de proyectos se describe en el modelo a través de la existencia de mejores prácticas, una mejor práctica es una mejor manera para lograr una meta u objetivo determinado que actualmente es reconocida como optima por la industria. Para la administración de proyectos, esto incluye la habilidad de entregar proyectos en forma predecible, consistente y exitosa en relación con la implementación de la estrategia de la organización, además, las mejores prácticas son

dinámicas porque evolucionan a través del tiempo con nuevas y mejores definiciones para lograr los objetivos establecidos por cada práctica.

Por otra parte, las mejores prácticas se alcanzan al desarrollar y demostrar consistentemente las capacidades que las apoyan, evidentes a través de resultados verificables por medio de indicadores de desempeño. Estas relaciones se ilustran a continuación:

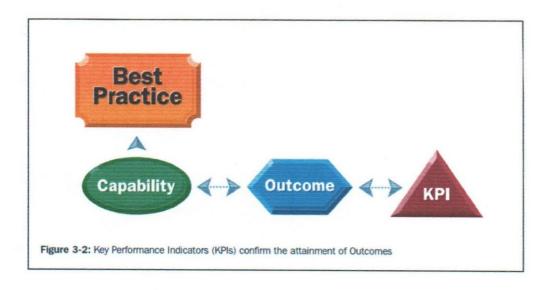


Figura 6. Relaciones entre componentes de las mejores prácticas.

Fuente: OPM3, Guía PMBOK (2003).

Una capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización para que pueda ejecutar los procesos de la administración de proyectos y entregar los productos y servicios de esta disciplina. Las capacidades son pasos incrementales que llevan a lograr una o más mejores prácticas. Cada mejor práctica está constituida de dos o más capacidades. La existencia de una capacidad se demuestra por la existencia de uno o más de los correspondientes resultados. Los resultados son la consecuencia tangible o intangible de la aplicación de una capacidad. En el marco del trabajo del OPM3, una capacidad puede tener varios resultados.

Los indicadores claves de desempeño (KPI por sus siglas en inglés), son criterios por los cuales una organización puede determinar, cuantitativa y cualitativamente, si el resultado asociado con una capacidad existente o el grado en el que existe. Puede obtenerse mediante una medición directa o a través de la evaluación de un experto.

Bases Legales

Las bases legales reflejan toda la normativa y las leyes y reglamentos que rigen el trabajo de investigación a desarrollar, Silva (2008) explica... "El investigador mencionara el instrumento legal y hará una referencia puntual del articulo o los artículos que atañe(n) o se relacione(n) con la temática de investigación." (p.65).

La principal base legal es el Reglamento General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, el cual tiene como requerimiento fundamental hacer uso de nuestros conocimientos obtenidos a lo largo de todo el postgrado con la finalidad de presentar el trabajo especial de grado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Capítulo III: De los estudios conducentes a títulos académicos sección primera de la especialización.

Articulo 330. Para obtener el título de Especialista se requiere:

 Elaborar un trabajo especial de grado en un lapso no mayor de cuatro (04) años a partir de la fecha de iniciados los estudios en el respectivo programa, con un valor de nueve (09) unidades de crédito para régimen semestral o de doce (12) unidades de crédito para régimen trimestral.

Capítulo VII: De los trabajos de grado de especialista, y magister y de las tesis doctorales.

Articulo 69°. El trabajo especial de grado de Especialista se concibe como el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en cualquiera de las asignaturas del programa correspondiente; consiste en una investigación eminentemente aplicada de carácter monográfico.

Otra plataforma jurídica que soporta este trabajo viene dada por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como órgano genérico de todos los instrumentos legales del país.

Por otra parte, el Código de Ética y Conducta Profesional (Code of Ethics and Profesional conduct). Publicado por el PMI y aprobado por el directorio de la organización.

El mismo indica que se deben mantener los más altos estándares de integridad y conducta profesional para la aplicación y ejecución de proyectos. Además se mantendrá la integridad de la información que se maneje para no perjudicar de forma alguna a las organizaciones involucradas en la investigación. El gerente de proyectos debe estar siempre dispuesto a asumir las responsabilidades sobre acciones y estar en una búsqueda constante de mejorar las capacidades profesionales en su área de desempeño.

También se indica que el trabajo realizado siempre debe aportar valor agregado a la organización beneficiaria, siendo honestos y transparentes en la información que se recolecte, la cual debe tener como objetivo último, el cumplimiento de los objetivos de la organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco referencial de los aspectos relacionados con el diseño metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación; se indica el tipo de investigación que se desarrolló, el diseño de la investigación, unidad de análisis, la población y muestra, los Instrumentos de recolección de datos y los resultados esperados.

Una vez formulado el problema de investigación, se han definido los objetivos que respaldan este trabajo, estableciéndose las bases teóricas que orientaron y sustentaron el análisis de manera precisa, con el propósito de indicar el tipo de datos a analizar y recopilar, seleccionándose los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. Es por ello que se presenta el Marco Metodológico, que según explica Balestrini, M. (2002):

"El fin del marco Metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la Ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación." (p. 126).

Con la formulación del problema de investigación, la definición de los objetivos y el desarrollo del marco teórico, se procedió a desarrollar los aspectos relacionados con la metodología a seguir para la elaboración del estudio en base a los objetivos general y específicos, planteados en el Capítulo I.

Tipo de Investigación

El objetivo de la presente investigación estará orientado a aplicar el modelo de madurez organizacional OPM3 a la optimización de la gestión de proyectos de la empresa Transp&Serquive; C.A. En tal sentido, el estudio en cuestión estará enmarcado dentro de un estudio Investigación – Acción: de diagnóstico, basado en la clasificación que define Chein, Cook y Harding (1948):

...en la investigación – acción de diagnóstico, el científico se adentra en la situación problema, la diagnostica y hace recomendaciones al cliente para un tratamiento de remedio. Las recomendaciones se derivan de una manera intuitiva, no se someten a prueba previa, y por lo común provienen de la experiencia o de los conocimientos científicos (p. 43-50).

Por otro lado y de acuerdo con la clasificación propuesta por Yáber y Valarino (2003) para investigaciones de Postgrado en Gerencia, específicamente en la disciplina de Gestión de Empresas, relacionadas con su propósito, el tipo de problema que abordan y, definiendo los verbos y la acción que realizan, este trabajo se clasifica como una investigación y desarrollo, ya que "tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o externo de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o de un mercado" (p. 9). Por ende, esta investigación tendrá propósitos de aplicación práctica dirigida a un usuario específico, que tienen la expectativa de utilizar dicho estudio en la organización.

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, y transaccional pues se realizó "la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el

Por otro lado, Sabino, C. (1996) explica que las técnicas e instrumentos de recolección de datos "son las distintas formas o maneras de obtener la información" (p. 57)

Para llevar a cabo la recolección de los datos, se utilizará el instrumento de recolección de datos elaborado por Olivares (2006) en su trabajo de investigación "Propuesta de mejoras en el nivel de madurez en gerencia de proyectos de la gerencia técnica de inteligencia de CANTV, con base en el modelo de madurez organizacional, desarrollado a partir del cuestionario de evaluación que define el OPM3 para determinar el nivel de madurez de una organización.

El propósito del cuestionario del OPM3 es permitir que las organizaciones evalúen su estado actual de madurez organizacional en relación al grupo de Mejores Prácticas que incluye el estándar del OPM3. Los resultados de la evaluación se comunican a la organización, donde se encuentra en función al proceso general de madurez organizacional, y en los términos de las etapas de madurez dentro de dominios y los grupos de procesos.

El instrumento central de medición cuantitativa será un Cuestionario auto-administrado para que sea respondido en un lapso no mayor a tres semanas.

La evaluación del OPM3 consta de 151 preguntas correspondientes a los cinco grupos de procesos iniciación, planificación, ejecución, control y cierre, de cada uno de los tres dominios:

- Proyectos: Se define por proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para generar un producto, servicio o resultado único (PMI, 2009.)
- Programas: se define como un grupo de proyectos relacionados administrados de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se tendrían si se administraran individualmente (PMI, 2009).

 Portafolios: es una colección de proyectos y/o programas y otros trabajos agrupados juntos para facilitar su gestión efectiva para cumplir con los objetivos estratégicos (PMI, 2009).

Con esto se categorizan de acuerdo a las mejoras de los procesos de la compañía en sus etapas de evaluación (estandarización, medición, control y mejora continua).

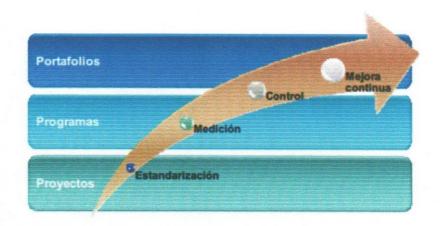


Figura 8. Niveles de madurez progresivos en la mejora de los procesos.

Fuente: PMI (2003)

Para el estudio seleccionaran se solo 55 las preguntas correspondientes al dominio de proyectos las cuales serán categorizadas por cada grupo de procesos y utilizando una escala tipo Likert, que es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, la cual en este caso se tomara para medir la madurez en cada una de las etapas del modelo OPM3 con base en las siguientes categorías: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua. De las cuales las 55 preguntas del dominio de proyectos se dividen en 19 preguntas correspondientes al proceso de iniciación, 8 preguntas del proceso de planificación, 8 preguntas del proceso de ejecución, 8 preguntas del proceso de control y por último 12 preguntas que

corresponden al proceso de cierre, todas estas relacionadas con el dominio de Proyectos como se mencionó anteriormente. (Ver anexo A).

Técnicas e Instrumentos para el Análisis de los Datos

Para Arias, F (2006, p. 111), define las técnicas de procesamiento como:"...las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En el análisis de datos se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados".

Para el análisis de los datos recolectados, estos serán identificados y clasificados de acuerdo a las responsabilidades de cada uno del equipo de proyectos definidas por el PMI (2009).

Operacionalización de Objetivos

La operacionalización de objetivos es el arreglo de los conceptos desagregados construidos en el momento de la formulación del problema para darle forma teórica al análisis de los objetivos del estudio. Balestrini (2002, p. 113), explica que "Una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía".

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 171), "Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p. 52). En otras palabras, específica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable (enfoque

cuantitativo) o recolectar datos o información respecto a ésta (enfoque cualitativo)".

A continuación se describe la operacionalización de los objetivos que fundamentan esta investigación, y la forma como se medirá su aplicación mediante el uso de indicadores al verificar la aplicación de las prácticas sugeridas por el PMI, en el área de conocimientos correspondientes a la gerencia del recurso humano en ambientes organizacionales.

Tabla 2. Operacionalización de Objetivos.

Aplicar las Mejores Prácticas a la organización.	Aplicar los resultados Apoblemidos por el OPM3 en relación a la organización.

Factibilidad del Estudio

La factibilidad está relacionada a la ejecución de la investigación, es decir una definición de objetivos alcanzables, así como a la disponibilidad de recursos (humanos, técnicos y económicos) y acceso a la información para la realización de la investigación propuesta, para lo cual se contaba con información teórica, conocimientos adquiridos en la especialización de Gerencia de Proyectos de la UCAB y el asesoramiento del tutor académico, garantizando así que la investigación era factible ya que su objetivo era alcanzable.

Resultado Esperado

Con la elaboración de esta investigación se podrá medir el nivel de madurez en la gerencia de proyectos de la empresa Transp&Serquive; C.A, a través de lo pautado por el OPM3, de la cual se espera poder mejorar el nivel de madurez de la misma con el fin de ser cada vez más competitiva en sus proyectos y que el personal este altamente capacitado para resolver problemas aplicando las Mejores Prácticas dentro de la organización.

Consideraciones Éticas

Para la presente investigación se respetarán los principios, los valores y ética, que rigen la relación del investigador con terceros, persiguiendo el compromiso y tomando en cuenta sus propósitos o intenciones para hacer lo correcto, se respetó el derecho de autor al realizar las citas y referencias bibliográficas, entrevistas, revistas, páginas Web y fuentes consultadas, igualmente se respetaran las informaciones confidenciales existentes, se solicitaran los permisos correspondientes.

También se tomarán las recomendaciones sobre plagio establecidas en la Guía Práctica Trabajo especial de Grado Suministrada por la Coordinación de Postgrado de la UCAB, autor profesor Velazco (2.011).

Las consideraciones éticas que se considerarán fueron de tipo prescriptivas; que especifican qué se puede hacer y cómo se debe hacer, generalmente representada por las sociedades profesionales y organizaciones, tales como:

- Código de Ética y Conducta Profesional (Code of Ethics and Profesional conduct). Colegio de ingenieros de Venezuela.
- Código de Estándares Éticos del Project Management Institute (PMI).

Fases de la Investigación Cronograma de Actividades

Fases de la investigación

La investigación se desarrollara tal como se indica en cada capítulo con el fin de cumplir de manera sistemática con los objetivos planteados. A continuación se especifican cada uno de los capítulos:

- La elaboración del capítulo I de la investigación, (Planteamiento del Problema), el cual incluye la formulación del problema, definición de los objetivos (general y específicos), justificación de la investigación, alcance de la investigación y limitaciones.
- La elaboración del capítulo II de la investigación, (Marco Teórico), abarcó lo relacionado con los antecedentes de la investigación, marco teórico y bases legales.
- La elaboración del capítulo III de la investigación, (Marco Metodológico), que corresponde al tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, población, muestra, técnicas y herramientas de recolección y análisis de

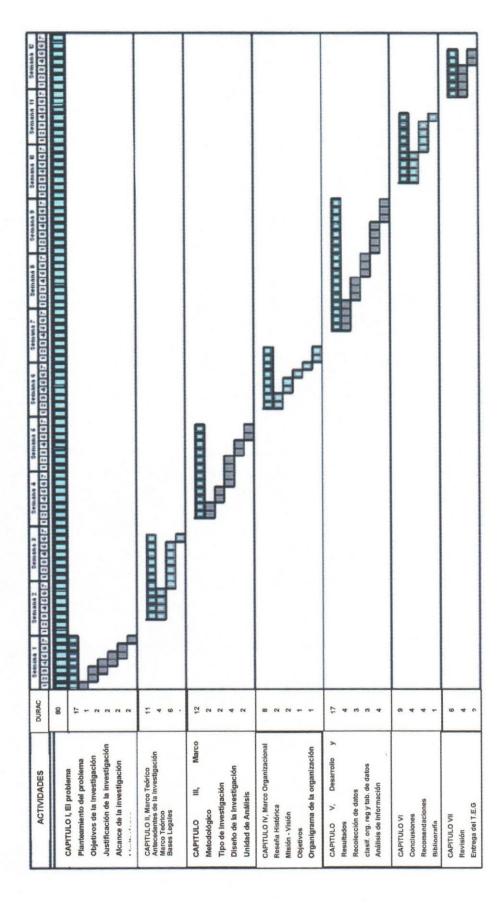
- la información, operacionalización de las variables, factibilidad del estudio, resultados esperados y consideraciones éticas.
- La elaboración del capítulo IV de la investigación, (Marco Organizacional), comprende la reseña histórica, misión, visión, objetivos, valores y organigramas de la organización.
- La elaboración del capítulo V de la investigación, (Desarrollo y Resultados), comprenderá a la aplicación de las técnicas y herramientas para la recolección, clasificación, organización, registro y tabulador de los datos, análisis de los resultados obtenidos de la investigación.
- Capítulo VI, la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Capítulo VII, la entrega del documento final de la investigación.

Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades, propuesto para la realización de la presente investigación, en el cual se indican las actividades que se desarrollaran en el lapso previsto para la culminación de dicha investigación.

Para dar cumplimiento al Proyecto Especial de Grado en todas sus fases hasta la revisión del mismo, el investigador estima una duración del Proyecto de 12 semanas, las cuales se pueden observan en el cronograma de actividades con su estimación de tiempo para cada una de las actividades que están relacionadas al desarrollo de la investigación.

Tabla 3. Cronograma de Actividades



análisis de estas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia, en estos diseños la recolección de datos se llevará a cabo sólo una vez y en un tiempo único (sic)". (Balestrini, 2002, pág. 133).

Para el diseño de esta investigación los datos a utilizar fueron tomados de forma directa de la empresa Transp&Serquive; C.A, de los dueños de la misma, consultas a expertos en el tema, además se consultó investigaciones realizadas en el área de Postgrado de la UCAB, en relación a medición del nivel de madurez organizacional.

La realización de la presente investigación se organizará por cinco fases, para el cual se estructura el diseño, en función del ciclo de mejoras propuesto por el OPM3: 1) Preparar la evaluación; 2) Realizar la evaluación; 3) Preparar el plan de mejoramiento; 4) Implantación de mejoras; y 5) Repetir los procesos, tal como se muestra en la siguiente figura:

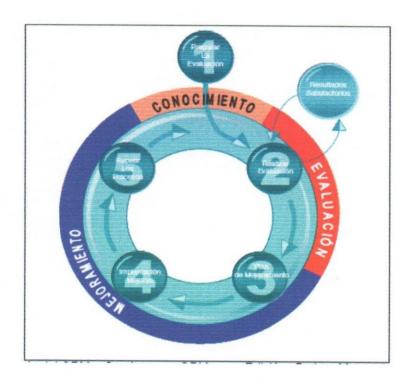


Figura 7.
Ciclo del OPM3.
Fuente: Tomado del OPM3. 1era Edición. PMI (2003)

A continuación se detallan cada una de las fases que conforman el ciclo OPM3, y con las cuales se estructura este estudio:

Fase I: Preparar la evaluación.

En esta fase está la revisión de los procesos estándares, el instrumento de evaluación, y los directorios del OPM3 que contienen los datos detallados de las mejores prácticas.

Esta primera fase es para que la organización esté preparada para el proceso de evaluación de su madurez organizacional en gerencia de proyectos en función al modelo. Esto involucra entender el contenido del modelo tan exhaustivamente como sea posible, familiarizándose con la gerencia de proyectos organizacional y con la operación del OPM3.

Fase II: Realizar la evaluación

La siguiente fase es para medir el grado de madurez que tiene la organización en gerencia de proyectos. Para hacer esto, una organización debe estar en capacidad de comparar las características de su estado de madurez actual con aquellos descritos por el modelo. La primera fase de la evaluación es una revisión de cada una de las Mejores Prácticas que se encuentran o no en un estándar actual demostrado por la organización, e identificando la posible posición general de la organización sobre la madurez organizacional en gerencia de proyectos.

En la segunda fase de evaluación, la organización procede a recopilar información adicional a un nivel más detallado para determinar cuáles habilidades específicas, asociadas a cada una de Mejores Prácticas, la organización actualmente demuestra o no (y que dependencias están entre ellas). Los resultados del paso de evaluación podrían orientar a la organización para planificar para mejorar, repetir la evaluación, o salir del proceso. Si la organización selecciona salir, se recomienda la revisión

periódica del paso de evaluación para monitorear los efectos de los cambios realizados.

• Fase III: Plan de mejoras

Para las organizaciones que seleccionen mejoras organizacionales que conlleven a incrementar la madurez, los resultados del paso anterior formaran la base para el plan de mejoras.

La documentación de cada una de las habilidades que tenga o no la organización (incluyendo las dependencias entre ellas) permiten categorizar las habilidades y resultados de acuerdo a la prioridad de la organización. Esta información abre el camino para desarrollar un plan específico para lograr resultados asociados con las habilidades de las más relevantes Mejores Prácticas.

Fase 4: Implementación de Mejoras

Esta fase es donde se lleva a cabo el cambio organizacional. Una vez que el plan ha sido establecido, la organización tendrá que implementarlo en el tiempo para avanzar en camino que conduzca a incrementar la madurez organizacional en gerencia de proyectos.

• Fase 5: Repetir el Proceso

Una vez completado algunas actividades de mejoras, la organización podrá regresar tanto al paso de evaluación para reevaluar donde está actualmente la madurez organizacional en gerencia de proyectos (recomendada) o regresar al paso tres para empezar a dirigirse a otras Mejores Prácticas identificadas en la evaluación previa.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis estará constituida por el entorno que será estudiado y que permitirá dar un alcance limitado a la investigación para concretar el logro de los objetivos planteados.

Población

El basamento teórico existente, relacionado con este concepto, se detalla a continuación. Arias (2006) denomina población al "Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p. 81). En cambio Tamayo y Tamayo (1998) la define como "la totalidad del fenómeno de estudio, en donde las unidades de la población poseen una característica común, cuyo estudio da origen a los datos de la investigación" (p. 96). Por otra parte Morles (1994) plantea que la población o universo se refiere al conjunto de elementos o unidades para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refiere la investigación" (p. 17).

La población de este estudio, estará conformada por cada uno de los integrantes del equipo responsable de proyectos de la empresa Transp&Serquive; C.A, las personas que conforman la estructura organizacional; el asesor externo, la unidad interna responsable de dotar los servicios técnicos, administrativos y logísticos dentro de la organización. Esta población o universo de estudio estará conformada por siete individuos (07). La muestra es escogida de forma intencional, no probabilística ya que su escogencia está basada en el manejo de información y experiencia por parte de los sujetos en ejecución de proyectos dentro de la organización. (Ver tabla Nº 1).

ORGANIZACIÓN	CARGO	POBLACIÓN	
Transp&Serquive C.A	Presidente	01	
Transp&Serquive C.A	Vice - Presidente	01	
Transp&Serquive C.A	Gerente de Proyecto	01	
Transp&Serquive C.A	Coordinador de Laboral	01	
Transp&Serquive C.A	Supervisor de Campo	01	
Transp&Serquive C.A	Profesionales	02	
Total General:		07	

Tabla 1. Población

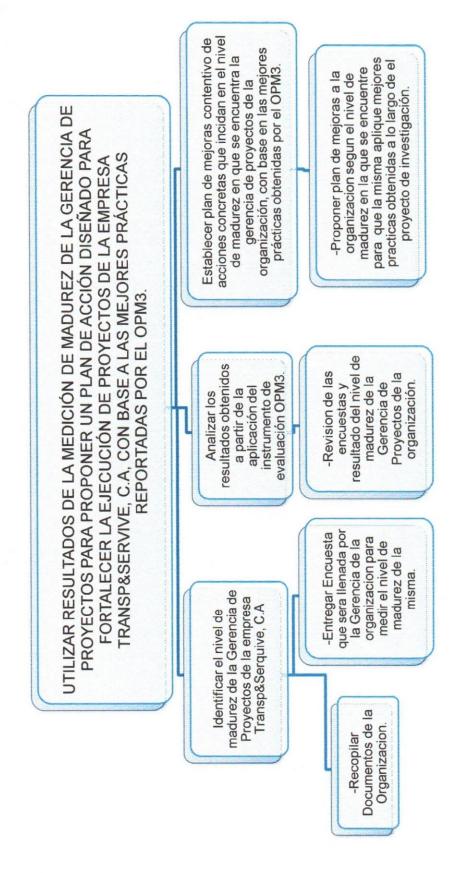
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

De las distintas técnicas disponibles para la recolección de datos, se utilizara en concordancia con el tipo de investigación a desarrollar, aquella que facilite de manera más efectiva el procesamiento de los datos.

Balestrini, M. (2002), al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, explica:

"... se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando. Por cuanto, en toda investigación, la especificidad del conjunto de informaciones que se impone recolectar a fin de alcanzar los objetivos, inciden de manera determinante, en los diversos medios utilizados para desplegar la misma (p. 146).

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) de la Investigación



Presupuesto del Trabajo de Grado

Presupuesto Relación de Gatos del Proyecto: APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL OPM3 A LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA TRANSP&SERQUIVE; C.A.

PARTIDA	DESCRIPCION	UND.	CANT.	PRECIO UNITARIO	TOTAL BS.F
01	Impresión de encuestas (OPM3)	UND	07	12,00	84,00
02	Materia Seminario de Trabajo Especial de Grado	CRED	03	565,00	1.695,00
03	Impresiones de las entregas en seminario de T.E.G (capítulos I,II,III,IV)	UND	03	50,00	150,00
04	Impresión del Proyecto	PAG	76	1,50	114,00
05	Encuadernación del Proyecto para su entrega.	UND	01	25,00	25,00
06	Gastos De Tutoría	N/A	N/A	N/A	N/A
07	Otros Gastos (copias, Cartuchos de impresora, impresiones varias)	UND	01	350,00	350,00
08	Viáticos Viaje Maturín - Puerto Ordaz (Duración de Seminario de T.E.G)	SEM	04	300,00	1.200,00
				SUB-TOTAL:	3.618,00
				I.V.A 12%:	434,16
				TOTAL:	4.052,16

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

Transp&Serquive; C.A. es una empresa de construcción y transporte, fundada en el año 2004, ubicada en Maturín estado Monagas, es una empresa Venezolana, con personal Venezolano, competente, responsable y con la capacidad de brindarles asistencia en diversas áreas vitales para el desarrollo efectivo de sus proyectos en ejecución. En el ramo de la actividad petrolera, ofrecen equipos de calidad y transporte de herramientas que cumplen todos los requisitos de seguridad exigidos por la industria petrolera, en el ramo de la construcción civil, se ejecutan proyectos de vialidad, ejecución y mantenimiento de edificaciones todo lo relacionado con obras civiles.

Debido a la gran demanda del estado en materia de transporte y el crecimiento poblacional de la misma, llevaron a los dueños de la empresa a su creación, siempre contando con el apoyo familiar y la unión de la misma, para lograr introducirse en ambos mercados y brindar servicios a la comunidad, de transporte terrestre pesado por todo el territorio nacional, transporte de químicos bajo régimen de calidad (RASDA) y Obras Civiles en general, esta empresa específicamente presta servicios a compañías de gran envergadura y altamente reconocidas dentro de Venezuela como PDVSA, Schlumberger, MI Drilling, Halliburton, entre otras, todo esto con la finalidad de contribuir con el desarrollo del país y por ende al crecimiento de la empresa en materia de proyectos.

Visión

Ser una de las empresas de construcción y transporte más competitiva del estado Monagas en áreas de construcción y transporte en general, garantizando siempre el éxito.

Misión

Satisfacer de manera oportuna y eficiente los requerimientos de nuestros clientes, asegurando que los factores técnicos, administrativos y humanos estén orientados a la prevención de las no conformidades.

Políticas de Calidad

Orientación de todos los esfuerzos al logro de la excelencia en cada uno de los procesos para obtener un resultado conforme a todos los requerimientos funcionales de ingeniería, construcción y transporte en general, garantizando eficiencia, seguridad y mínimo impacto ambiental.

Objetivos de la Empresa

- Nuestro mayor objetivo es la satisfacción de nuestros clientes.
- Nuestro compromiso es ofrecer un servicio de clase que satisfaga o exceda los requerimientos de nuestros clientes, servir de referencia de los niveles de calidad y servicio dentro del sector.
- Construir y mantener una reputación para una confianza absoluta.

- Nuestra organización se fundamenta en el mejoramiento y aprendizaje continuos, pues de otra forma no podríamos cumplir con la responsabilidad adquirida.
- Nos apoyamos en personas comprometidas con los objetivos de la empresa y poseedoras de una gran calidad humana, solvencia moral, técnica y conceptual.

Organigrama gerencial de transp&serquive, C.A.

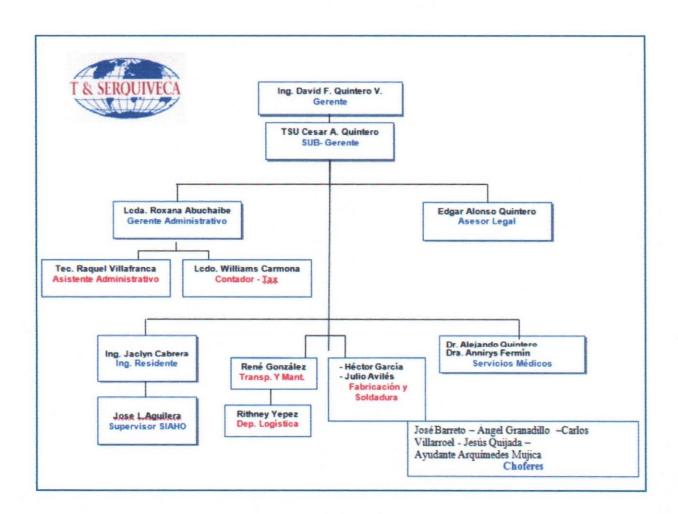


Figura 9.

Fuente: Transp&Serquive; C.A.

CAPITULO V

RESULTADOS Y ANÁLISIS

En esta parte de la investigación se desglosara la segunda fase del ciclo OPM3 (Realizar la Evaluación), la cual comprende la recopilación y procesamiento de los datos y seguidamente el análisis de los resultados obtenidos correspondientes a la misma. El objetivo principal de esta etapa es determinar el nivel de madurez de la Gerencia de Proyectos en la empresa Transp&Serquive; C.A y obtener insumos que permitan desarrollar lo necesario para cubrir el objetivo específico correspondiente al plan de mejoras incluido en el Capítulo I de la investigación que abarca todo lo relacionado con el problema.

Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional OPM3

La finalidad de la aplicación del Modelo de Madurez OPM3 consiste en identificar el nivel de madurez organizacional de la gerencia de proyectos de la compañía en cuestión, con base en las mejores prácticas contenidas en el OPM3, así como también del análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección incluido dentro del modelo. De esta manera, la propuesta del plan de mejoras, el cual es el objetivo general de este trabajo, estará centrada en función de los requerimientos de la gerencia y respaldada por la data levantada.

Paso a paso para la aplicación del Modelo

El conocimiento adquirido en la primera fase de la evaluación constituye el enfoque que dará lugar a la aplicación del modelo. Siendo sus entregables los resultados de la encuesta, así como la interpretación y análisis de los resultados de dicha encuesta del OPM3 sobre el nivel de madurez de la gerencia de proyectos del caso de estudio.

La aplicación del modelo fue planificada conjuntamente entre la Gerencia de Inteligencia de Negocios y la Gerencia de Seguimiento y Control de Proyectos y su alcance se resume de la siguiente manera:

- Adquisición de información por parte de los miembros de la gerencia en estudio a través de una encuesta para diagnosticar el nivel de madurez de la organización. (Anexo A).
- Interpretación y análisis de la información obtenida de los instrumentos de evaluación.

Otros de los recursos empleados para la aplicación del Modelo fue la utilización de la herramienta Microsoft Office Excel®, con la cual se manejaron todos los datos obtenidos en las encuestas generando los resultados que permitieron llegar a identificar las fortalezas y debilidades de la compañía en cuestión.

De aquí en adelante se procede a dar respuesta al primer objetivo específico enunciado textualmente como "Identificar el nivel de madurez de la gerencia de proyectos de la empresa Transp&Serquive; C.A"

Encuesta para Identificar Nivel de Madurez de la Organización

A continuación se presentan los resultados de las encuestas, aplicadas al personal de la Gerencia de Proyectos de la organización, considerando las siguientes premisas:

- Una muestra de 7 personas relacionadas directamente con la gerencia de proyectos de la empresa Trasnp&Serquive; C.A.
- La valoración de cada uno de los niveles del OPM3 fue con base al 100% y las preguntas asociadas a cada nivel del OPM3 tendrá la misma distribución conceptual.
- La valoración de los grupos de procesos asociados a los niveles del OPM3 fue también con base al 100% y las preguntas asociadas a cada nivel del OPM3 tendrá la misma distribución porcentual.
- 4. Las respuestas fueron clasificadas de la siguiente manera:

Nivel 1: En poco

Nivel 2: En cierto Grado

Nivel 3: Bastante

Nivel 4: En alto Grado

5. El criterio de evaluación de cada nivel de madurez fue el siguiente:

Bajo: 0% - 35%

Moderado: 36% - 70%

Óptimo: 71% - 100%

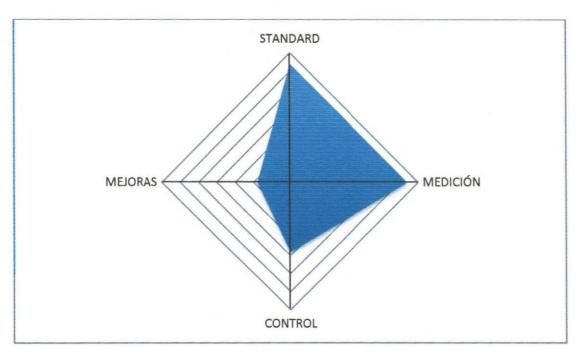
A partir del análisis realizado al cuestionario y en función de las premisas planteadas anteriormente, la distribución y valoración de las preguntas de la evaluación, es tal y como se muestra en la siguiente tabla:

	Niveles OPM3		Grupo de Procesos			
Nivel OPM3	N° de Preguntas	Aporte por pregunta	Grupo de Procesos	N° de Preguntas	Aporte de Pregunta	
			Iniciación	16	6,25%	
			Planificación	2		
Standard			Ejecución	2	50,0%	
Otdridard	30	3,33%	Control		50,0%	
	30	3,3376	Cierre	2 8	50,0%	
					12,5%	
			Iniciación	1	100,0%	
Madiaión			Planificación	2	50,0%	
Medición			Ejecución	2	50,0%	
	8	12,5%	Control	2	50,0%	
			Cierre	1	100,0%	
			Iniciación	1	100,0%	
			Planificación	2	50,0%	
Control			Ejecución	2	50,0%	
	8	12,5%	Control	2	50,0%	
			Cierre	1	100,0%	
			Iniciación	1	100,0%	
			Planificación	2	50,0%	
Mejoras			Ejecución	2	50,0%	
	9	11,11%	Control	2	50,0%	
			Cierre	2	50,0%	

Tabla 4. Distribución del Instrumento de Evaluación OPM3

Resultados de la Encuesta

A continuación se presentan los resultados de cada uno de los grupos de procesos en los diferentes niveles de madurez establecidos por el modelo OPM3, según los resultados obtenidos por las encuestas realizadas por el departamento de gerencia de proyectos de la organización, considerando así que la inclinación o el punto más fuerte de la misma está en el nivel estandarizado y en el proceso de iniciación, el cual se explica más adelante.



Grafica 1. Grafica de Resultados del Nivel de Madurez

ETAPAS OPM3	% DE IMPLANTACIÓN	
Estandarizado	40%	
Medio	32%	
Controlado	19%	
Mejoras Continuas	9%	

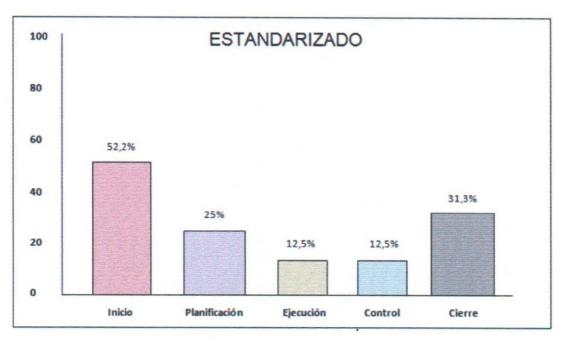
Tabla 5. Resultados Obtenidos

Como se muestra en el diagrama radial presentado en la Grafica 1 y los valores de la tabla 5, se observa que la gerencia de proyectos de la organización Transp&Serquive; C.A, se encuentra en el nivel estandarizado con un criterio moderado, y que en el resto de los niveles Medio, controlado y Mejoras continuas se encuentran con un criterio bajo ya que los resultados de estos son menores al 35%.

Se resalta entonces, que en la escala de moderado, el nivel estandarizado se encuentra en un 40%, lo que representa que está más cerca del límite bajo de la escala, el nivel controlado se encuentra en el límite medio de la escala de bajo y ninguna de las etapas del OPM3 se encuentran con una implantación óptima, es decir que la organización por poseer un nivel estandarizado monitorea y controla sus propios procesos mediante la recolección y análisis de datos, que es todo lo que se deriva del proceso de iniciación en cualquiera de los proyectos emprendidos por la misma.

Nivel Estandarizado

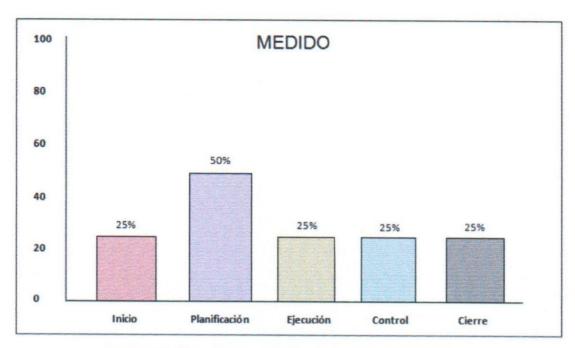
En la gráfica 2, se muestran los resultados por grupo de procesos del nivel estandarizado, lo cual nos indica que el proceso con mayor madurez (moderado) es el de iniciación con 52%, seguido por el proceso de cierre con un 31,1% y el de planificación con un 25%. Los procesos de ejecución y control se encuentran con 12,5%, lo que indica que en general el nivel de madurez de la organización es bajo en la mayoría de sus procesos.



Gráfica 2. Resultados del nivel de madurez estandarizado.

Nivel Medición

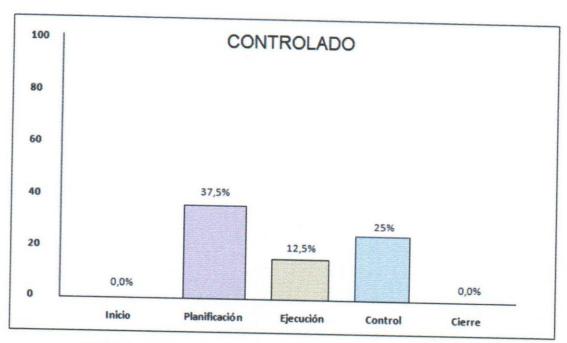
En cuanto a los resultados del nivel de madurez de Medición, se obtuvo que el que se encuentra en la categoría de Moderado corresponde al proceso de planificación el cual tiene un 50%, y el resto de los procesos se encuentran en un nivel bajo entre (0% - 35%) como se muestra en la gráfica a continuación.



Gráfica 3. Resultados del nivel de madurez Medido.

Nivel Controlado

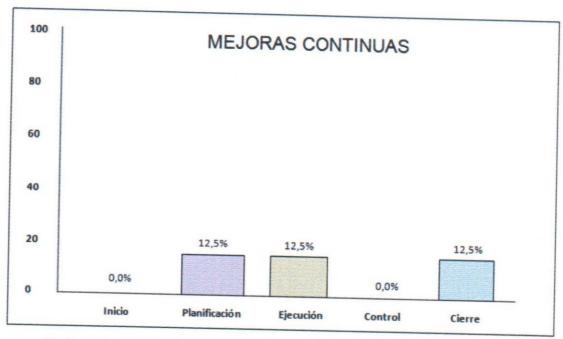
Seguidamente nos encontramos con la gráfica 4, la cual nos muestra los resultados del nivel Controlado, en la que se puede observar que tanto el proceso de iniciación como el de cierre se encuentran en 0%, lo que quiere decir que el equipo de proyecto de la organización considera que no existen suficientes elementos que formen parte de estos procesos. El proceso de planificación se encuentra en un nivel moderado con un 37,5%, el proceso de control en un nivel bajo con un 25% y por el ultimo el proceso de ejecución con un 12,5%.



Gráfica 4. Resultados del nivel de madurez Controlado.

Nivel Mejoras Continuas

Por último nos encontramos con la gráfica 5, donde en el nivel de madurez todos los procesos obtuvieron valoraciones muy bajas, en especial el proceso de iniciación y control, los cuales no muestran la aplicación de mejoras continuas, y los procesos de planificación, ejecución y cierre con un nivel bajo de 12,5%.



Gráfica 5. Resultados del nivel de madurez de Mejoras Continuas.

Análisis de Resultados

En función de los resultados obtenidos, el nivel de madurez en el que se encuentra la Gerencia de Proyectos de la empresa Transp&Serquive; C.A es Estandarizado Moderado, donde las mayores debilidades se encuentran en tres grupos de procesos (planificación, control y ejecución), dando entonces como resultado que la empresa posee un moderado nivel de madurez, la cual tiene más inclinación o conocimiento hacia los procesos de iniciación y cierre en todos sus proyectos.

Observando un poco más lo que es la Grafica radial de Resultados del Nivel de Madurez, podemos decir que la empresa abarca más las áreas de estandarización y medición, y las áreas de control y mejora continua han sido descuidadas y la empresa tiene poco dominio de ellas.

Esta compañía se rige por normativas para su aplicación e interpretación de los resultados obtenidos, y utiliza estos resultados para aplicarlos como lecciones aprendidas para los proyectos futuros, descuidando en la mayoría

de sus proyectos los procesos de planificación, control y ejecución, esto puede ser por falta de conocimientos y mal manejo de estos procesos y por la falta de personal capacitado y/o personal suficiente para cubrir todas las actividades asociadas al proyecto.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se procede a dar respuesta al último objetivo específico donde se establece un plan de mejoras que incidan a elevar el nivel de madurez de Gerencia de Proyectos de la organización de bajo / moderado a un nivel 100% óptimo que ayude a lograr sus metas y siga creciendo considerablemente con el pasar de los años, brindando mejores beneficios a los involucrados en los proyectos.

Plan de Mejoras

Según los resultados obtenidos en la Encuesta para identificar Nivel de Madurez de la empresa Transp&Serquive, C.A, el nivel madurez de la misma es estandarizado moderado, lo cual requiere de implementación de mejoras que permitan elevarlo a un nivel óptimo. Con base en las mejores prácticas del OPM3 se plantea a continuación una propuesta de mejora que de ser implementada aumentaría el nivel de madurez de la organización.

Propuesta de Mejora del Nivel de Madurez Estandarizado

a.- Establecer documentación estándar por fase de proyecto

A partir de las mejores prácticas del OPM3 la cual establece que la implementación de documentación estándar para los procesos de la gerencia de proyectos, es un factor clave para elevar el nivel de madurez de la gerencia en general.

A continuación se presentan los entregables estándares que deben ejecutarse o elaborarse para cumplir con la metodología de gerencia de proyectos en cada una de las fases.

FASES	ACTIVIDADES A REALIZAR
Iniciación: consiste en la evaluación de la iniciativa y la autorización de la ejecución de proyectos.	 ✓ Identificar las necesidades del negocio, del cliente y las oportunidades del proyecto. ✓ Definir los objetivos ✓ Definir el alcance (tiempo) ✓ Asignar líder del proyecto ✓ Evaluar las posibles soluciones y seleccionar la mejor ✓ Obtener aprobación de la gerencia
Planificación: consiste en la definición de los objetivos y selección del mejor curso de acción para alcanzar los objetivos.	 ✓ Asignar el código del proyecto ✓ Elaborar la EDT (Estructura Desagregada de Trabajo) ✓ Armar el equipo de proyecto ✓ Desarrollar un plan detallado del proyecto (actividades, entregables y fechas) ✓ Definir criterios de medición ✓ Asignar recursos y responsabilidades ✓ Desarrollar el presupuesto de inversión ✓ Establecer el plan de comunicaciones del
Ejecución: consiste en la coordinación de personal y otros recursos necesarios para llevar a cabo el plan del proyecto	proyecto Ejecutar las actividades en el plan del proyecto Asegurar que todo el trabajo sea completado de acuerdo al programa y los requerimientos Coordinar los equipos de trabajos Establecer reuniones semanales de seguimiento del proyecto Elaborar informe técnico Elaborar informe periódico Reporte de acciones y asuntos pendientes
Control: consiste en asegurar que los objetivos del proyecto se cumplan, midiendo y evaluando el proceso regularmente, para identificar variaciones y tomar acciones correctivas oportunamente.	 ✓ Hacer seguimiento continuo al proyecto ✓ Revisión de avance físico del proyecto ✓ Recomendar soluciones para resolver aspectos críticos ✓ Controlar las horas utilizadas a lo largo del proyecto ✓ Controlar los cambios de alcance ✓ Analizar los indicadores
Cierre y puesta en marcha: consiste en formalizar a finalización y aceptación del proyecto y proceder a un cierre ordenado y en óptimas condiciones según especificaciones del cliente.	 ✓ Planificar el cierre del proyecto ✓ Preparar la documentación histórica que sirven de revisiones para proyectos futuros ✓ Realizar cierre administrativo ✓ Hacer el pase a operaciones y soporte al ciclo de vida del proyecto ✓ Comunicar las lecciones aprendidas del proyecto ✓ Sugerir mejoras a la metodología utilizada por la gerencia de proyectos.

Tabla 6. Actividades de Mejoras Por Procesos.

b.- Establecer procedimientos para elaboración de documentación

En esta parte se dará propuestas de mejoras para las áreas donde la empresa tiene un nivel entre bajo y moderado, ya que son las áreas que la organización necesita implementar mejores prácticas para que la misma tenga un nivel de madurez óptimo. Estas fases serán entonces Planificación, ejecución y control, tres de las 5 fases que comprenden las áreas de conocimiento dentro del PMI para el éxito de los proyectos.

Fase de Planificación

Procedimiento de Estructura Desagregada de Trabajo (EDT O WBS)

- ✓ Revisar el alcance del proyecto
- ✓ Desagregar dicho alcance en objetivos de trabajo. Esto se lograra dividiendo el alcance del proyecto en lo que se denominara paquetes de trabajo. Usualmente, es de gran utilidad organizar los paquetes de tal manera que identifiquen las fases del proyecto o asociaciones con terceros. Estos paquetes generalmente están conformados por actividades donde intervienen distintas unidades de la organización (sistemas, operaciones, mercadeo, finanzas y otros). Dentro de cada uno de estos paquetes será posible identificar entregables, asignar recursos y programar en el tiempo en forma de organigrama.
- ✓ La formación asociada a costos de inversiones determina en gran parte la organización de estos paquetes, por ejemplo, cuando se requiere reportar a socios diferentes. Una vez definidos los puntos anteriores, queda establecida la EDT.

Procedimiento de Organización del Proyecto

- ✓ En primer lugar se identificara los requerimientos en forma de unidades, sin nombres de personas. En esta etapa es necesario considerar que la responsabilidad en la ejecución de cada parte del proyecto esté perfectamente identificada con la unidad de la organización correspondiente.
- ✓ Identificar los grupos de personas con la responsabilidad directa en cada ejecución de trabajo. El responsable de cada unidad de la estructura de la organización, deberá velar por la ejecución, en el tiempo y con los recursos previstos, de las actividades identificadas dentro de la misma.

Programa de Fechas Claves

- ✓ Identificar macro actividades e hitos importantes y críticos para la ejecución del proyecto, deben estar alineados con la EDT.
- ✓ Estimar la duración de las actividades, y las fechas para los hitos importantes.
- ✓ Establecer la lógica de ejecución de las actividades.

El programa de fechas claves será la base para desarrollar el plan detallado.

Reunión de Arranque

- ✓ se convocara a la reunión de arranque a todas las personas indicadas en el organigrama, hasta el nivel de responsable por unidad. Se convocara también unidades interesadas (Stakeholders) que puedan dar aportes claves.
- ✓ La reunión inicial debe crear un ambiente abierto para que todos los miembros del equipo puedan dar aportes para hacer más eficiente la ejecución y construcción del plan. Las metas deben ser:

- Revisión del propósito del proyecto, parámetros, metas, objetivos, alcance beneficios para la organización, fechas tope y quien será el líder del proyecto.
- Presentación de la EDT
- Notificación del programa temprano de trabajo
- Solicitud de recursos
- Solicitud del listado de actividades, duraciones, compromisos y sus entregables por unidad
- Identificación de potenciales problemas u obstáculos
- Establecimiento de mecanismos de reportes y horarios.

Reunión de Planificación

- ✓ Se convocara a una reunión de planificación de las personas indicadas en la organización del proyecto, y los interesados (Stakeholders).
- ✓ Los temas a incluir serán:
 - Revisión de objetivos del proyecto, alcance y estructura desagregada de trabajo en forma detallada.
 - Presentación de la organización del proyecto, indicando nombre y responsable de cada paquete de trabajo.
 - Presentación de la matriz de roles y responsabilidades de acuerdo a las actividades a realizar por cada paquete de trabajo definido de la organización del proyecto.
 - Presentar metodología de trabajo a utilizar en el desarrollo del proyecto como reuniones periódicas, minutas, reuniones de seguimiento, reporte de acciones pendientes, entre otras.
 - Identificación de los riesgos al plan detallado del proyecto definido.
 - Establecer planes de riesgos y contingencias.

 Presentar plan de trabajo base definitiva que va hacer utilizado como referencia para la medición del proyecto, el cual incluye: camino crítico, fechas claves, entregables, áreas de riesgos, planes de contingencia y recursos involucrados.

Una vez analizados y verificados los resultados, se entregara copia del plan de trabajo detallado a cada uno de los responsables de las diferentes áreas de trabajo, con la finalidad de que se comprometan con las fechas de inicio y terminación de cada una de las actividades que forman parte del proyecto.

Plan Detallado

- ✓ Definición de las actividades: se identificaran las actividades por unidad, las cuales deben representar una acción a ejecutar y ser de fácil delimitación. (Estudio de mercado, diseño básico de la arquitectura, etc).
- ✓ Estimación de duraciones: para definir la duración de las actividades se deben tomar en cuenta los siguientes factores: información histórica de otros proyectos, cantidad y calificación de recursos disponibles.
- ✓ Secuenciar actividades: consiste en evaluar el trabajo que debe ser realizado en cada actividad para determinar cómo estas dependen de otras, lo que permitirá establecer una manera lógica de ejecutarlas.
- ✓ Relaciones de recursos: implica que entre las actividades hay recursos limitados que deben ser compartidos, por lo que se debe establecer un sistema de prioridades, el cual debe ser función de la criticidad en tiempo de la actividad o el riesgo asociado a ella.
- ✓ Relaciones secuenciales: se genera cuando la realización de una actividad está condicionada por la ejecución de otra, estas relaciones

- pueden ser de tipo física o restricciones de fechas por razones externas.
- ✓ La secuencia por pasos va a permitir identificar para cada una de las actividades del plan detallado, lo siguiente: fechas tempranas de comienzo y fin de actividades, fechas tardías y holgura de las actividades, que es el tiempo máximo que una actividad se puede retrasar sin afectar el tiempo final del proyecto.

Avance Físico

- ✓ Definición de criterios de medición del avance físico por tipo de entregables.
- ✓ Definición de las actividades que aportan avance físico las cuales pueden ser programables y no programables.
- ✓ Actividades programables son aquellas que generan entregables, por lo que aportan avance al proyecto y deben tener un peso.
- ✓ Actividades no programables son aquellas que no generan productos tangibles, pero su ejecución es importante para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Definición del peso de las actividades programables: para cada una de estas se identifican los entregables que se vayan a generar, a cada uno de estos entregables se le asigna un nivel de esfuerzo requerido para su ejecución (el esfuerzo de la actividad es la sumatoria de esfuerzos de los entregables que esta genere). Una vez definidos los niveles de esfuerzo para los entregables, esta será la base para determinar el peso relativo entre cada uno de los niveles del proyecto.
- ✓ Elaboración plantilla para la medición del avance físico: establecidos los puntos anteriores se monta la plantilla de medición de avance físico, donde cada entregable tiene un peso relativo en función del total de la actividad, que multiplicado por el avance de cada uno, nos

- da el avance ponderado de la actividad, y de esta misma forma se va obteniendo el avance para los diferentes niveles del proyecto.
- ✓ Curva de avance físico: la curva S de avance físico es un gráfico que muestra el porcentaje (%) de avance físico Vs el tiempo de duración del proyecto. Se asocia a dos curvas, una de valores planificados y otra de valores reales del proyecto.

Asignación de Recursos y Responsabilidades

✓ Asignación de recursos

- Utilizando como base el listado definitivo de actividades, los recursos humanos y técnicos requeridos, se deben llenar la plantilla de Asignación de Recursos esta herramienta es la que responde a las preguntas del ¿QUÉ? ¿QUIÉN? Y el ¿CON QUÉ? Del proyecto.
- La plantilla de Asignación de Recursos debe ser utilizada por el líder del proyecto para solicitar los recursos necesarios para los periodos de tiempo requeridos, de forma de poder garantizar el cumplimiento de las fechas comprometidas en el plan detallado.

✓ Plan de asignación de recursos

- Una vez definidos los recursos que requiere el proyecto, así
 como su dedicación y el tiempo en el cual los requiere (de
 acuerdo a la plantilla Asignación de Recursos), se elabora el
 plan de asignación de recursos del proyecto. Este plan es una
 herramienta que ayudara al líder de proyecto a controlar y
 mantener los recursos asignados para la ejecución del
 proyecto, este debe ser revisado cuando se presente un cambio
 de alcance, de forma de poder mantener actualizados los
 requerimientos del personal del proyecto.
- ✓ Actualización mensual del Staffing Plan (Dotación de personal).

- ✓ El líder del proyecto debe actualizar la plantilla Staffing plan mensualmente.
- ✓ El Staffing Plan debe incluir las personas que trabajan para el proyecto.

Plan de Comunicaciones / Etapa de Planificación

- ✓ Definir la información y las necesidades de comunicación de los interesados (Stakeholders). Para realizar este plan de comunicaciones el líder de proyecto deberá formular las siguientes preguntas: ¿Quién necesita información? (por ejemplo: sponsor, finanzas, cliente, etc). ¿Qué información se necesita? ¿Cómo se trasmitirá dicha información? (correo electrónico, memorando, cartas, etc) ¿Cuáles son los lineamientos para generar la documentación? (medios, tipo de formato, técnicas de presentación, etc)
- ✓ Asignar el orden de prioridades a las opciones de comunicación de acuerdo con lo revisado en los lineamientos para la generación de la documentación.
- ✓ Instrumentar las opciones de comunicación que son obligatorias de acuerdo con el tipo de proyecto (informe periódico, informes legales, informes regulatorios, etc.)

El líder de proyecto deberá proporcionar información a los interesados en el momento oportuno, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Comunicaciones. La información que sea trasmitida debe ser clara, y la persona que envía la información deberá cerciorarse que fue recibida y entendida de manera correcta.

Etapa de Generación de Reportes

El líder de proyecto deberá generar reportes periódicos con una frecuencia que permita visualizar a los interesados el estatus del proyecto y que garantice las acciones preventivas y correctivas oportunas a que haya lugar.

Toda la información que se refleje en el reporte debe abarcar lo relacionado con alcance (tiempo), costo y calidad, además de ser relevante y significativa y que contribuya a lograr los objetivos trazados, igualmente puede incluir todo lo referente al entorno del proyecto como riesgos detectados entre otros.

Plan de Riesgos

Se consideran las siguientes fases dentro del proceso de elaboración del plan de Gerencia de Riesgo:

Fase de Identificación de Riesgos.

Durante esta fase se procederá a la identificación y documentación de los riesgos que puedan afectar la vida del proyecto. Se programaran reuniones con todas aquellas personas que tengan intereses en el mismo. De ser posible se incluirá al equipo que se haya conformado para ejecutarlo, al equipo de Gerencia de Riesgo, expertos de otras áreas de la empresa, clientes, usuarios finales y otros gerentes o líderes de proyectos relacionados.

A continuación se presenta una tabla con diferentes tipos de riesgos que pueden estar asociados a los proyectos, para que la empresa pueda planificar la manera de disminuir al máximo la ocurrencia de ellos o mitigarlos al máximo para que no afecte al proyecto que se esté realizando en su momento.

Riesgos estratégicos	Daños a la marca y/o producto	Inflación
Impacto en proyectos relacionados	Riesgos económicos	Escasez energética
Incertidumbre financiera	Incertidumbre cambiaria	Disponibilidad de divisas
Contractuales	financieros	regulatorios
Aprobatorios	Riesgos contractuales	Faltas de pago
Falta de coordinación	Disputas de retrasos	Cambio de órdenes y de alcances
Disputas laborales	Riesgos políticos	Desorden públicos
Actos del gobierno y cambio de regulaciones	Riesgos asociados al proceso constructivo	Contrataciones colectivas
Incertidumbre asociada a equipos	Incertidumbre asociada a materiales	Retrasos en el acces de sitios de construcción
Variaciones en las cantidades de construcción	Incertidumbre asociadas a construcciones defectuosas	Suspensión d programa de inversión
Riesgos financieros	Retrasos en la cancelación de pagos	Riesgos asociados a I gerencia de proyectos
Objetivos y alcance mal definidos	Cliente no identificado o sin participación directa	Presupuesto n establecido
Disponibilidad de recursos con experiencia	Riesgos gerenciales	productividad
Control de calidad	Seguridad	Competencias Gerenciales
Cambios organizacionales	Variación de la calidad	Riesgos tecnológicos
Riesgos de seguridad	Riesgos asociados con los requerimientos	Riesgos asociados co el desempeño de lo equipos y programas
Riesgos asociados con la obsolescencia de equipos y programas	Riesgos operacionales	Falla de soport continuo en la operación
Falta de cumplimiento de los requisitos de aseguramiento de la calidad en plataforma	Problemas con la implementación de las aplicaciones en la practica	Riesgos asociados a l procura de equipos servicios

Tabla 7. Riesgos en Proyectos

Monitoreo y Control de los Riesgos

Comprende el proceso de llevar el registro de los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales que aun persistan luego de la aplicación de las estrategias de mitigación y la identificación de nuevos riesgos. De igual modo, se debe garantizar la ejecución del plan de gerencia del riesgo, su actualización y su efectividad en la reducción de los riesgos identificados. Tomando en cuenta que se llevara un registro de todas las lecciones aprendidas una vez que finalice el proyecto.

Fase de Ejecución

Procedimiento de Informe Periódico

- ✓ El líder de proyecto recopilar toda la información requerida para la elaboración del informe periódico y la emitirá con la frecuencia que establezca la oficina de proyectos.
- ✓ El líder de proyectos emitirá una copia de este informe para el Sponsor del Proyecto, la oficina de proyectos y el cliente.
- ✓ El informe debe incluir: situación actual del proyecto, porcentaje de avance, alarmas del proyecto, banderas rojas y amarillas (impacto y acciones correctivas), principales actividades realizadas durante el periodo, principales actividades a realizar el próximo periodo, resultados y métricas, resumen de indicadores, sumario, fechas claves, hitos principales, avance físico, presupuesto, metas e impacto del proyecto.

Procedimiento de Reunión de Seguimiento del Proyecto

Estas deben completar la revisión y estatus del proyecto a la fecha. La herramienta básica con que cuenta el líder y el consultor del proyecto para manejar la reunión son: el programa de trabajo, el plan de riesgo y listado de

acciones pendientes por realizar. Se debe realizar un seguimiento continuo de las actividades realizadas por cada uno de los grupos de trabajo.

Fase de Control

Procedimiento de Cambio de Alcance

- ✓ Identificar el cambio: cualquier integrante del equipo de proyecto puede identificar un cambio en el mismo. Las desviaciones que experimenta un proyecto, pueden ser ocasionadas por una variación de la medición real con respecto al plan original o por una necesidad de redefinir el plan original. Las posibles fuentes de variación son:
 - Originados por el proyecto: son cambios del proyecto que aparecen porque surgen nuevos factores no anticipados en la etapa conceptual, como por ejemplo: cambiar las características finales del producto, reducir costos, etc.
 - Originarios por regulaciones: normativas impuestas por organizaciones, las cuales afectan el proyecto en ejecución.
 Estas organizaciones pueden ser de carácter gubernamental, institucional, corporativo, etc.
 - Originados externamente: son aquellos cambios emanados del ambiente que rodea el proyecto y sobre el cual se tiene muy poco control, estos pueden ser de carácter económico, político, social u otro tipo.
- ✓ El líder de proyecto conjuntamente con el consultor de proyectos, debe revisar la razón de cambio, el impacto sobre el plan detallado, las inversiones, el esfuerzo (horas) y las actividades que se ven afectadas, así como completar la planilla cambio de alcance indicando los impactos.
- ✓ El líder de proyecto debe someter la solicitud de alcance al gerente de proyectos, con el fin de que sea aprobada o rechazada y se debe

completar la plantilla con la razón o rechazo o las condiciones para la aprobación, si la hubiere.

 a) Capacitación a los miembros de la Gerencia sobre la documentación estándar a implantar.

Esta tiene como objetivo hacer disponibles los conocimientos sobre los procedimientos y documentos, además de inducir al desarrollo de habilidades y motivar el cambio.

b) Establecer base de datos de Lecciones Aprendidas

La base de datos de las lecciones aprendidas es importante ya que ayuda a mantener la transferencia de conocimientos entre los equipos de trabajos y aplicarlos en proyectos futuros que realice la organización.

Finalmente es importante que la empresa Transp&Serquive; C.A implemente el plan de mejoras en las fases antes mencionadas (Planificación, Ejecución y Control) para poder elevar su nivel de madurez, esto sin dejar de un lado aquellas Fases como la de iniciación y cierre, el cual la empresa las maneja un poco mejor que las otras y su ponderación dentro de la misma no es tan baja, de igual forma estas no se deben descuidar y si se implementa el plan de mejoras propuesto, todos los procesos dentro de cada proyecto que se desarrolle se mantendrán en un nivel óptimo, coadyuvando a la empresa al logro de sus objetivos y al éxito gerencial.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ En esta investigación se expone el desarrollo de una propuesta para mejorar el nivel de madurez de la empresa Transp&Serquive; C.A, con la finalidad de adaptarla a las exigencias requeridas por la organización, basada en su plan estratégico, siendo un estudio de tipo investigación – acción de diagnóstico.
- ✓ En la unidad organizativa objeto de análisis fueron identificadas la gran mayoría de las mejores prácticas propuestas por el PMI en su guía del OPM3. Sin embargo, es importante destacar la total ausencia de algunas mejores prácticas dentro de la organización tales como las relacionadas con políticas organizacionales en gerencia de proyectos, la relación con planes de mejoras de satisfacción del cliente, entre otras.
- ✓ Aplicando las mejores prácticas del OPM3, se obtuvo como resultado que el nivel de madurez de la organización se encuentra en Estandarizado Moderado, el cual sus mayores debilidades están en los grupos de procesos de Planificación, control y ejecución.
- ✓ También se observó que los otros dos grupos procesos iniciación y cierre, aunque no están en un nivel bajo no son procesos óptimos implementados en la organización, es decir, de igual forma estos procesos ameritan ser mejorados ya que no son menos importantes que los anteriormente mencionados.

- ✓ Una vez que se realizó la medición del nivel de madurez de la organización a través del OPM3, se formuló un plan de mejoras para la misma, como lo fue establecer documentación estándar para cada una de las fases de los proyectos.
- ✓ Seguidamente se establecieron procedimientos para la elaboración de la documentación estándar a cada una de las fases críticas de la empresa (planificación, ejecución, control).
- ✓ Se recomienda la capacitación a los miembros de la gerencia de proyectos sobre la documentación estándar a implantar, usar lecciones aprendidas o datos históricos de proyectos anteriores, tomando en cuenta todo lo ocurrido y mejorarlo en proyectos futuros, de igual forma dotar al personal y capacitarlo con suficiente información para el éxito de los proyectos que emprenda la organización.
- ✓ Implementar charlas, reuniones, entre otras cosas que sirvan en el área de la comunicación para que todo el personal que forma parte del proyecto esté enterado de todo lo que sucede en el mismo y pueda participar sus ideas de mejora.
- ✓ Se tendrá en cuenta a la hora de direccionar esfuerzos de mejoras debido a las áreas de recursos humanos y de comunicaciones las cuales son pilares fundamentales en gerencia, poco importa trabajar con un grupo altamente capacitado e identificado con el proyecto si no se aplican técnicas de incentivo y motivación al grupo de trabajo, si además existe poca fluidez en el manejo de la información entre todas las líneas de trabajo.
- Mejorar el área de planificación implementando las propuestas anteriormente mencionadas como la realización de un plan de gestión de tiempo para cada una de las actividades que forman parte del proyecto y asignando a cada una de estas un tiempo de finalización, recordando que se debe cerrar por completo un proceso para poder

- iniciar el siguiente, y trabajar en base al alcance planificado estimando tiempos extras para actividades que lo requieran.
- ✓ Un buen gerente de proyectos o líder de proyectos es aquel que sabe escuchar a su equipo de trabajo, la comunicación es una de las bases fundamentales para el éxito de un proyecto esto de la mano con la planificación y análisis de posibles riesgos asociados al mismo. El gerente de proyecto tiene como objetivo fundamental velar por que se realice el proyecto dentro de los parámetros de tiempo, costo y calidad, y de igual manera asesorarse de que cada miembro del equipo de proyecto cumpla con las actividades que se le fueron asignadas, recordando que la parte fundamental de una empresa son las personas que la constituyen, de ello depende el éxito de la misma.
- ✓ Finalmente se recomienda en trabajos futuros u organizaciones que deseen medir su nivel de madurez, utilizar la guía OPM3 del PMI, ya que ayuda a implementar mejoras en los niveles más bajos que tenga la organización dentro de un ciclo sin final, es decir, que cada vez que es aplicado ayuda a seguir mejorando y trabaja de la mano con el plan estratégico de la organización conduciendo a la misma al éxito de sus proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ta Edición). Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini, M. (2002). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (6ta Edición). BL Consultores Asociados. Caracas

Claret, A. (2011). ¿Cómo hacer y defender una tesis? (20va Edición). Editorial Texto, c.a. Caracas.

Chein, I. Cook S., Harding J., (1948). The field of action research, American Psychologist, 3 (Febrero de 1948).

Constitución Nacional, (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453, marzo 3, 2000.

Guerrero, A. (2010). Diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos para el Proyecto: "Social Proniño". Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Caracas.

Hernández, R; Fernández, C. y Batista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (3ra Edición). México: McGraw – Hill International.

Hurtado de Barrera, J. (2007). El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Quirón Ediciones. Caracas.

Kerzner, H. (2001). Project Management.A system approach to planning, scheduling and controlling.(7th Ed.) U.S.A. Editorial John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2001). Strategic Planning for project Management using a Project Management Maturity Model (1st. Ed.)U.S.A. Edutorial John Wiley & Sons.

Méndez, C. (2001). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S. A.

Morles, V. (1994). Planteamiento y análisis de investigaciones (8ª ed.). Caracas: El Dorado.

Olivares, G. (2006), Propuesta de mejoras en el nivel de madurez en gerencia de proyectos de la gerencia técnica de inteligencia de CANTV, con base en el modelo de madurez organizacional OPM3. Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Caracas.

Pérez, A. (2009). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. (3ra Edición). FEDUPEL. Caracas.

Project Management Institute, Inc. - PMI (2008). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). (4ta. Edición). Pennsylvania: Project Management Institute.

Palacios, L. (2007). Gerencia de proyectos "Un enfoque latino". (4ta. ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Project Management Institute (PMI). (2004). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). (3ª ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

Sabino, C. (2006). Cómo hacer una Tesis (y elaborar todo topo de escritos). Editorial Panapo. Caracas

Tamayo y Tamayo, M. (1998). El proceso de Investigación Científica. México. Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL, (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4ta Edición). Caracas: FEDUPEL.

UPEL. (2006). Manual de trabajos de grado de especialización, maestrías y tesis doctorales. (4ra Edición). Caracas. FEDUPEL.

Yáber, G. y Valarino, E. (2003). Tipología, Fases y Modelo de Gestión para la Investigación de Postgrado en Gerencia. Caracas. Venezuela.

ANEXO A

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN OPM3 "DOMINIO DE PROYECTOS"

Con el propósito de conocer tu opinión acerca de la calidad del servicio ofrecido por la oficina de proyectos de la organización, te invitamos a responder las siguientes preguntas de esta encuesta. Recordando que este es un material de investigación confidencial que será utilizado para mediciones del nivel de madurez de la organización. Por favor selecciona tu respuesta marcando con una "X" la casilla correspondiente al número que refleje tu opinión, considerando la siguiente escala:

1.EN POCO	2. EN CIERTO GRADO	3.BASTANTE	4.EN ALTO GRADO

	DOMINIO DE PROYECTOS				
	PREGUNTAS	1	2	3	4
1.	¿El patrocinador y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de todos los involucrados?				
2.	¿Su organización considera el riesgo durante la selección de proyectos?				
3.	¿Los objetivos y metas de su organización se comunican y son comprendidos por los equipos de proyectos?				
4.	¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad?				
5.	¿Su organización mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente?				
6.	¿su organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos?				
7.	¿su organización ha integrado completamente las áreas de conocimiento del PMBOK a su metodología de administración de proyectos?				
8.	¿su organización usa los procesos y técnicas de administración de proyectos de una manera que sea relevante y efectiva para cada proyecto?				
9.					

	The second secon		T	
	la calidad, desarrollo del equipo, información, solicitud de ofertas, selectadministración del contrato)?			
20.	estandarizados y documentados a nivilos procesos facilitadores de ejecución	el de proyecto para (aseguramiento de		
20	los procesos principales de ejecución de proyecto)?	(ejecución del plan		
19.	¿su organización establece y estandarizados y documentación a niv	usa procesos		
	comunicación, identificación de riesgos de riesgos, análisis cuantitativo de rie de la respuesta al riesgo, aprovisionamiento y planeación de la s	esgos, planificación planificación del		
	estandarizados y documentados a niv- los procesos facilitadores de planificaci la calidad, adquisición del personal,	el de proyecto para ión (planificación de planificación de la		
18	desarrollo del cronograma, planeació estimación del costo, presupuest planeación de la gerencia de riesgos)? ¿su organización establece y u	ación del costo,		
	alcance, definición de actividades, s actividades, estimación de la duraci	ecuenciamiento de ón de actividades,		
	estandarizados y documentados a nivilos procesos principales de planificado plan de proyecto, planeación del alca	ción (desarrollo del		
17.	¿su organización establece y	usa procesos		
16.	¿su organización establece y estandarizados y documentados para inicio o de manejo de iniciativas de pro-	a los procesos de		
10	responsablemente cok os administ proyectos relacionados o dependientes	?		_
15.	¿los administradores de proyectos o comunican y colaboran de ma			
14.	¿su organización crea un ambiente de los logros personales y profesionales?	trabajo que apoya		
	niveles de desempeño, de conocimien de los recursos del proyecto y los adecuada a los roles del proyecto?			
13.	¿su organización tiene los procesos, h necesarias u otros medios formales	erramientas y guías		
12.	¿Su organización crea un ambiente de brinda confiabilidad y faculta a los equ tomar riesgos calculados cuando es ap	uipos de proyecto a		
11.	¿su organización ha estable estandarizadas de equipos de dependencias funcionales?			
	¿su organización establece el rol de proyecto para todos los proyectos?	e administrador de		

21.	¿su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?	
22.	¿su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costo, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?	
23.	¿su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre del contrato, cierre administrativo)?	
24.	¿su organización puede demostrar el retorno de la inversión de los proyectos realizados?	
25.	¿en los proyectos de su organización se definen y revisan las metas y criterios de éxito al inicio del proyecto y se revisan luego durante la ejecución?	
26.	¿su organización tiene un enfoque estandarizado para la definición, recolección y análisis de las métricas del proyecto para asegurarse que los datos del mismo son consistentes y precisos?	
27.	¿su organización usa estándares tanto internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?	
28.	¿su organización ha definido hitos o puntos de control de avance, donde las entregas de los proyectos son evaluadas para determinar si el proyecto debería continuar o terminar?	
29.	¿su organización usa técnicas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	
30.	¿su organización usa un sistema formal de desempeño que evalúa a los miembros del equipo y a los equipos de proyectos, tanto en su desempeño en el proyecto como en los resultados generales del mismo?	
31.	¿su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc.)?	
32.	¿su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición del actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?	

1.EN POCO	2. EN CIERTO GRADO	3.BASTANTE	4.EN ALTO GRADO

33.	¿su organización establece y usa métricas a nivel de proyectos para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planeación de la solicitud de ofertas)?		
34.	¿su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?		
35.	¿su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?		
36.	¿su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?		
37.	¿su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costo, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?		
38.	¿su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre del contrato, cierre administrativo)?		
39.	¿su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc.)?		
40.	¿su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?		
41.	¿su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planeación de la solicitud de ofertas)?		

1.EN POCO 2. EN CIERTO GRADO 3.BASTANTE 4.EN ALTO GRADO

42.	¿su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?	
43.	¿su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?	
44.	¿su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?	
45.	¿su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costo, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?	
46.	¿su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de cierre (cierre del contrato, cierre administrativo)?	
47.	¿su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas en los proyectos pasados?	
48.	¿su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?	
49.	¿ su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?	
50.	¿su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planeación de la solicitud de ofertas)?	
51.	¿su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?	

1.EN POCO	2. EN CIERTO GRADO	3.BASTANTE	4.EN ALTO GRADO

52.	¿su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del	
	equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?	
53.	¿su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?	
54.	¿su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control de cronograma, control de costo, control de la calidad, monitoreo y control de riesgo)?	
55.	¿su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre del contrato, cierre administrativo)?	

Agradecemos de antemano tu sinceridad, ya que los resultados aquí obtenidos contribuirán a identificar oportunidades de mejoras en quienes formamos parte de la oficina, así como en los procesos que gestionamos.

2. EN CIERTO GRADO

3.BASTANTE

4.EN ALTO GRADO

1.EN POCO

Comentarios:	