

**MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN CONTROL DE CORROSION  
PARA LA EMPRESA SERVICIOS EN TELECOMUNICACIONES TELEMATICA  
Y SISTEMAS**



**DIEGO FERNANDO CORREA BOHORQUEZ  
GERARDO ANDRÉS AMADOR VEGA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO - MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA, COLOMBIA  
2015**

**MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN CONTROL DE CORROSION  
PARA LA EMPRESA SERVICIOS EN TELECOMUNICACIONES TELEMÁTICA  
Y SISTEMAS**

**DIEGO FERNANDO CORREA BOHORQUEZ  
GERARDO ANDRÉS AMADOR VEGA**

**Monografía presentada como trabajo de grado para optar el título de  
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

**Director  
Néstor Raúl Ortiz Pimiento  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO - MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA, COLOMBIA  
2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme vida y salud para llegar hasta este punto de mi formación profesional, porque sin El no sería nada y también por todas y cada una de sus bendiciones, muchas gracias.

A mi familia, por su apoyado incondicional, por sus consejos, sus valores y principios y claro esta esa motivación constante que me ha permitido salir adelante en cada uno de mis sueños y objetivos.

A Isabel, quien espero para dentro de poco sea mi esposa por su amor y apoyo, quien sacrifico cada uno de esos días en los que por razones de estudio no pudimos compartir.

A la Universidad y sus Docentes, Quienes me aceptaron en el programa y nos enseñaron de sus experiencias y conocimiento para aplicar en nuestras vidas y en nuestras profesiones.

Compañeros y Amigos, Quienes nos apoyamos mutuamente en nuestro aprendizaje y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Gerardo, Orduz, Monclou, Cesar, Juan, Andrea y todos los demás, éxitos y estamos en contacto.

Diego Correa

Agradezco a Dios por tener en su voluntad conmigo el desarrollo de esta etapa en mi vida, a mi esposa Sara quien tuvo la paciencia de esperar cada viernes mi llegada, a mi hija Sara quien sacrifico tiempo juntos, a Antonio quien Dios primero acompañara nuestros días y será nuestro nuevo proyecto.

A mis padres y compañeros a quien con especial recuerdo los llevare en mi mente y pecho, especialmente a monseñor quien con mucho cariño me dijo un día después de mi lesión centella.

A todo el personal logístico quienes hicieron posible mis desplazamientos y refrigerios en muletas.

Gerardo Amador

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCIÓN .....	21
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	22
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA .....	22
1.2. MISIÓN .....	24
1.3. VISIÓN .....	24
1.4. POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL HSEQ .....	24
1.5. SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA .....	25
1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TELMACOM LTDA .....	26
2. MARCO TEÓRICO .....	28
2.1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO? .....	28
2.1.1. Ciclo de vida del proyecto. ....	28
2.1.2. Relación de los ciclos de vida del proyecto y del producto .....	30
2.2. METODOLOGÍAS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS .....	31
2.2.1. ¿Qué es la dirección de proyectos? .....	32
3. MODELO DE MADUREZ DE GERENCIA DE PROYECTO .....	45
3.1. CICLO DEL OPM3® .....	46
3.1.1. Preparación para la evaluación. ....	47
3.1.2. Ejecutar la evaluación. ....	48

3.1.3. Plan de las mejoras.....	48
3.1.4. Implantar mejoras.....	48
3.1.5. Repetir el proceso. ....	48
4. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	50
4.1. SELECCIÓN DE PERSONAL Y METODOLOGÍA DILIGENCIAMIENTO DE ENCUESTAS .....	51
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	56
5.1. INFORMACIÓN GENERAL. ....	56
5.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS OPM3® .....	57
5.2.1. Tablas de Análisis Matrices SMCI – OPM3®. ....	58
5.2.2. Resultados y Análisis Encuestas.....	63
5.2.3. Análisis de resultados – Grupo de procesos PMI®. ....	66
5.2.4. Análisis de resultados – Áreas del conocimiento PMI®. ....	70
5.2.5. Análisis de resultados – Componente SMCI. ....	77
6. PROPUESTA DE MEJORA A NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA TELMACOM LTDA .....	81
6.1. PROPUESTA TÉCNICA.....	81
6.1.1. Análisis y estado actual. ....	81
6.1.2. Planes de acción a desarrollar. ....	82
6.1.3. Beneficios para la organización.....	84
6.2. PROPUESTA ADMINISTRATIVA.....	85
6.2.1. Etapa 1.....	85
6.2.2. Etapa 2.....	87
6.2.3. Etapa 3.....	90
7. CONCLUSIONES .....	94

8. RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	98

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
Figura 1. Organigrama General .....	26
Figura 2. Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto .....	29
Figura 3. Costo del proyecto e influencia de los interesados .....	30
Figura 4. Ciclo de vida del producto.....	31
Figura 5. Procesos de dirección de proyectos .....	33
Figura 6. Planificar la gestión del alcance, Entradas, Herramientas y salidas .....	34
Figura 7. Recopilar requerimientos, Entradas, Herramientas y salidas .....	35
Figura 8. Definir alcance, entradas, herramientas y salidas .....	35
Figura 9. Crear WBS, entradas, herramientas y salidas .....	36
Figura 10. Validar el alcance, entradas, herramientas y salidas .....	37
Figura 11. Controlar el alcance, entradas, herramientas y salidas .....	37
Figura 12. Planificar la gestión del cronograma, entradas, herramientas y salidas.....	38
Figura 13. Definir las actividades, entradas, herramientas y salidas .....	39
Figura 14. Estimar los recursos de las actividades, entradas, herramientas y salidas.....	40
Figura 15. Estimar la duración de las actividades, entradas, Herramientas y salidas .....	40
Figura 16. Desarrollar el cronograma, entradas, herramientas y salidas .....	41
Figura 17. Controlar el cronograma, entradas, herramientas y salidas.....	42
Figura 18. Planificar la gestión de los costos, entradas, herramientas y salidas ...	43

Figura 19. Estimar costos, entradas, herramientas y salidas.....	43
Figura 20. Determinar presupuesto, entradas, herramientas y salidas.....	44
Figura 21. Unidad de evaluación y mejoramiento OPM3® .....	45
Figura 22. Ciclo Del OPM3®.....	47
Figura 23. Propuesta Administrativa – Etapa 1 .....	86
Figura 24. Línea de tiempo estimada – Etapa 1 .....	87
Figura 25. Propuesta Administrativa – Etapa 2.....	88
Figura 26. Línea de Tiempo Estimada – Etapa 2 (tiempo en semanas) .....	89
Figura 27. Propuesta Administrativa – Etapa 3.....	90
Figura 28. Línea de Tiempo Estimada – Etapa 3 (tiempo dado en semanas) .....	91
Figura 29. Personal Requerido – Etapas 1 a 3 .....	92
Figura 30. Línea de Tiempo Estimada – Etapas 1, 2 y 3 .....	93

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pag.</b>
Tabla 1. Análisis de los Proyectos ejecutados por Telmacom Ltda. ....	23
Tabla 2. Mejores Prácticas según OPM3® .....	49
Tabla 3. Áreas de Conocimiento .....	50
Tabla 4. Grupos de Procesos .....	51
Tabla 5. Estado de la Mejora de Procesos .....	51
Tabla 6. Personal Clave Gestión de Proyectos .....	51
Tabla 7. Consolidado preguntas por componente según OPM3®.....	57
Tabla 8. Rangos e indicadores de valoración para el grado de madurez OPM3®	58
Tabla 9. Mejores prácticas para las diez áreas de Conocimiento .....	58
Tabla 10. Mejores prácticas para los cinco grupos de proceso .....	60
Tabla 11. Mejores prácticas para los cuatros estados de mejora (SCMI).....	62
Tabla 12. Resultado total muestra Telmacom Ltda.....	63
Tabla 13. Resultado director de proyectos (persona referente) Telmacom Ltda ...	65
Tabla 14. Análisis Proceso de Inicio .....	66
Tabla 15. Análisis Proceso de Planeación.....	67
Tabla 16. Análisis Proceso de Ejecución .....	68
Tabla 17. Análisis Proceso de Control .....	69
Tabla 18. Análisis Proceso de Cierre.....	69
Tabla 19. Análisis Gestión de la Integración.....	70
Tabla 20. Análisis Gestión del Alcance.....	71

Tabla 21. Análisis Gestión del Tiempo.....	72
Tabla 22. Análisis Gestión de los Costos.....	73
Tabla 23. Análisis Gestión de Calidad .....	74
Tabla 24. Análisis Gestión del Talento Humano .....	74
Tabla 25. Análisis Gestión de las Comunicaciones .....	75
Tabla 26. Análisis Gestión del Riesgo .....	75
Tabla 27. Análisis Gestión de las Adquisiciones.....	76
Tabla 28. Análisis Gestión de los Interesados .....	77
Tabla 29. Análisis Estandarización .....	78
Tabla 30. Análisis Medición .....	78
Tabla 31. Análisis Control .....	79
Tabla 32. Análisis Mejora.....	79

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pag.</b>
Gráfica 1. Resultado por género en Telmacom Ltda. ....	53
Gráfica 2. Resultado por nivel de estudios en Telmacom Ltda. ....	53
Gráfica 3. Resultado por rango de edad actual en Telmacom Ltda. ....	54
Gráfica 4. Resultado por experiencia en gerencia de proyectos en Telmacom Ltda. ....	54
Gráfica 5. Resultado por Estudios en Gerencia de Proyectos en Telmacom Ltda.	55
Gráfica 6. Grupos de Proceso Telmacom Ltda., vs director de proyectos .....	66
Gráfica 7. Áreas de Conocimiento Telmacom Ltda., vs director de proyectos.....	70
Gráfica 8. Mejores prácticas Telmacom Ltda., vs director de proyectos .....	77

## GLOSARIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**EDT:** Una Estructura de Descomposición del Trabajo o EDT, también conocida por su nombre en inglés *Work Breakdown Structure* o *WBS*, es en gestión de proyectos una descomposición jerárquica orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos de éste y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición con un detalle incrementado del trabajo del proyecto. La EDT es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Seguimiento y control:** se refiere a aquel proceso ejecutado por el equipo del proyecto o el gerente del proyecto con el fin de realizar una medición de lo ejecutado hasta la fecha y posteriormente compararlo con lo planeado.

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

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

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

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

## RESUMEN

**TÍTULO:** MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN CONTROL DE CORROSION PARA LA EMPRESA SERVICIOS EN TELECOMUNICACIONES TELEMATICA Y SISTEMAS\*.

**AUTOR:** DIEGO FERNANDO CORREA BOHÓRQUEZ, GERARDO ANDRÉS AMADOR VEGA\*\* \*\*.

**PALABRAS CLAVES:** Grado de madurez, Madurez en la gestión de Proyectos, Gestión de proyectos en control de corrosión, Madurez bajo metodología OPM3, Madurez bajo estándar PMI.

### DESCRIPCIÓN:

Hoy en día la economía y los mercados exigen ser más competitivos y eficientes, por esta razón y debido al actual crecimiento en el tamaño y volumen de los proyectos manejados por la compañía, como también por la continua variación en presupuesto, tiempo y alcance de los mismos, se hace necesario tomar medidas y acciones inmediatas para el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia, para esto se requiere conocer el nivel de percepción del grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de la empresa. Información que luego permite tomar acciones que ayudan a minimizar impactos negativos y maximizar la rentabilidad del negocio.

Diagnosticar integralmente el nivel de percepción del grado de madurez en la gestión de proyectos en la empresa, SERVICIOS EN TELECOMUNICACIONES TELEMATICA Y SISTEMAS, bajo el estándar metodológico de gestión organizacional de proyectos propuesto por el instituto americano PMI® y Su modelo OPM3, proponiendo como resultado del análisis y diagnóstico, un Plan integral de mejora, que le permita a la empresa mejorar el nivel actual de su administración de proyectos.

El desarrollo metodológico se enfoca en dos factores principales. El primero es el estado actual de la organización en el desarrollo de sus proyectos, en cuanto a: Gestión de Costos, Tiempos y Alcance principalmente, teniendo como base los resultados históricos y proyectos en curso. El segundo son las entrevistas realizadas a los funcionarios de la organización que están directamente involucrados en la Gestión de Proyectos. Como Conclusión y una vez realizado el análisis de resultados. Se evidencia, la ausencia parcial de un modelo de gestión de proyectos, donde las herramientas y procesos actuales están basados básicamente, solo en la experiencia.

---

\* Trabajo de grado.

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicoquímicas. Escuela de ingeniería Industrial. Director Néstor Raúl Ortiz Pimiento.

## ABSTRACT

**TITLE:** MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT IN CONTROL OF CORROSION FOR TELECOMMUNICATIONS COMPANY SERVICES AND SYSTEMS\*.

**AUTHOR:** DIEGO FERNANDO CORREA BOHÓRQUEZ, GERARDO ANDRÉS AMADOR VEGA\*\*.

**KEY WORDS:** Maturity, Maturity in Project Management, Project Management in corrosion control  
Maturity OPM3 according methodology, Maturity under PMI standard.

### DESCRIPTION:

Today the economy and market demand to be more competitive and efficient, for this reason and because of the current growth in the size and volume of projects managed by the company, as well as by the continuous variation in the budget, time and scope thereof, it is necessary to take immediate action for the proper functioning of the company and compliance with the goals set by management, for this requires knowing the level of perception of the degree of maturity in organizational project management company. Information which then allows you to take actions that help minimize negative impacts and maximize profitability.

Fully diagnose the level of perception of the degree of maturity in organizational project management in corrosion control company TELEMATICA TELECOMMUNICATIONS SERVICES AND SYSTEMS., Under the methodological standard organizational project management proposed by the American Institute PMI® and model OPM3, proposing as a result of the above analysis and diagnosis, a comprehensive improvement plan that will allow the company to improve the current level of project management.

The methodological development focuses on two main factors. The first is the current state of the organization in the development of their projects, in terms of: Cost Management, Time and Scope primarily, based on historical results and ongoing projects. The second are the interviews with organization officials who are directly involved in Project Management. As Conclusion and once the analysis of results performed. It is evident, the partial absence of a model project management, where tools and processes are based essentially only on experience.

---

\* Bachelor thesis

\*\* Faculty of Engineering Physicochemical. School of Industrial Engineering. Néstor Raúl Ortiz Pimiento

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

**SERVICIOS EN TELECOMUNICACIONES TELEMÁTICA Y SISTEMAS** Telmacom Ltda., es una empresa colombiana con sede principal en la ciudad de Bogotá. Cuenta con más de 20 años de experiencia, especializada en la planeación y ejecución de obras de telecomunicaciones, eléctricas, mecánicas, civiles y de control de la corrosión, con calidad certificada por Bureau Veritas al igual que para las normas referentes a la seguridad y el medio ambiente, logrando resultados satisfactorios para sus clientes.

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

### 1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

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

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

La sociedad ha tenido varias reformas, en una de ellas se hizo una ampliación del objeto social para desarrollar actividades relacionadas con la prestación de servicios y asistencia en aspectos generales de las Ingenierías Mecánica, Sanitaria y Ambiental. Desde el año 1999 por decisión de los socios, se determinó ampliar el objeto social para desarrollar actividades relacionadas con la prestación de servicios y asistencia en el campo de la Ingeniería de Control de la Corrosión.

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

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

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

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

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

Este cambio en el tipo de proyectos que maneja la compañía la ha llevado a buscar la forma de involucrar estándares dentro de los procesos de la misma, con el fin de optimizar su operación y maximizando su eficiencia tanto en tiempos de entrega de los proyectos como de costos de los mismos. El primer estándar acogido por la empresa fue el estándar de calidad, bajo el cual se basan los principales procesos operativos de la compañía. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por mejorar con este estándar, después de realizar un análisis de los proyectos más significativos para la empresa de los últimos 3 años, proyectos de más de USD\$1.000.000, la compañía se dio cuenta que de 12 proyectos realizados, 7 cuentan con desviaciones tanto en sus costos como en sus tiempos de entrega (ver tabla 1), lo cual está afectando desfavorablemente la utilidad obtenida de cada uno de estos proyectos.

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

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

Fuente: Telmacom Ltda.

## **1.2. MISIÓN**

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

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

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

## **1.3. VISIÓN**

Por otro lado, la visión establecida es la siguiente:

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

## **1.4. POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL HSEQ (Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad)**

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

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

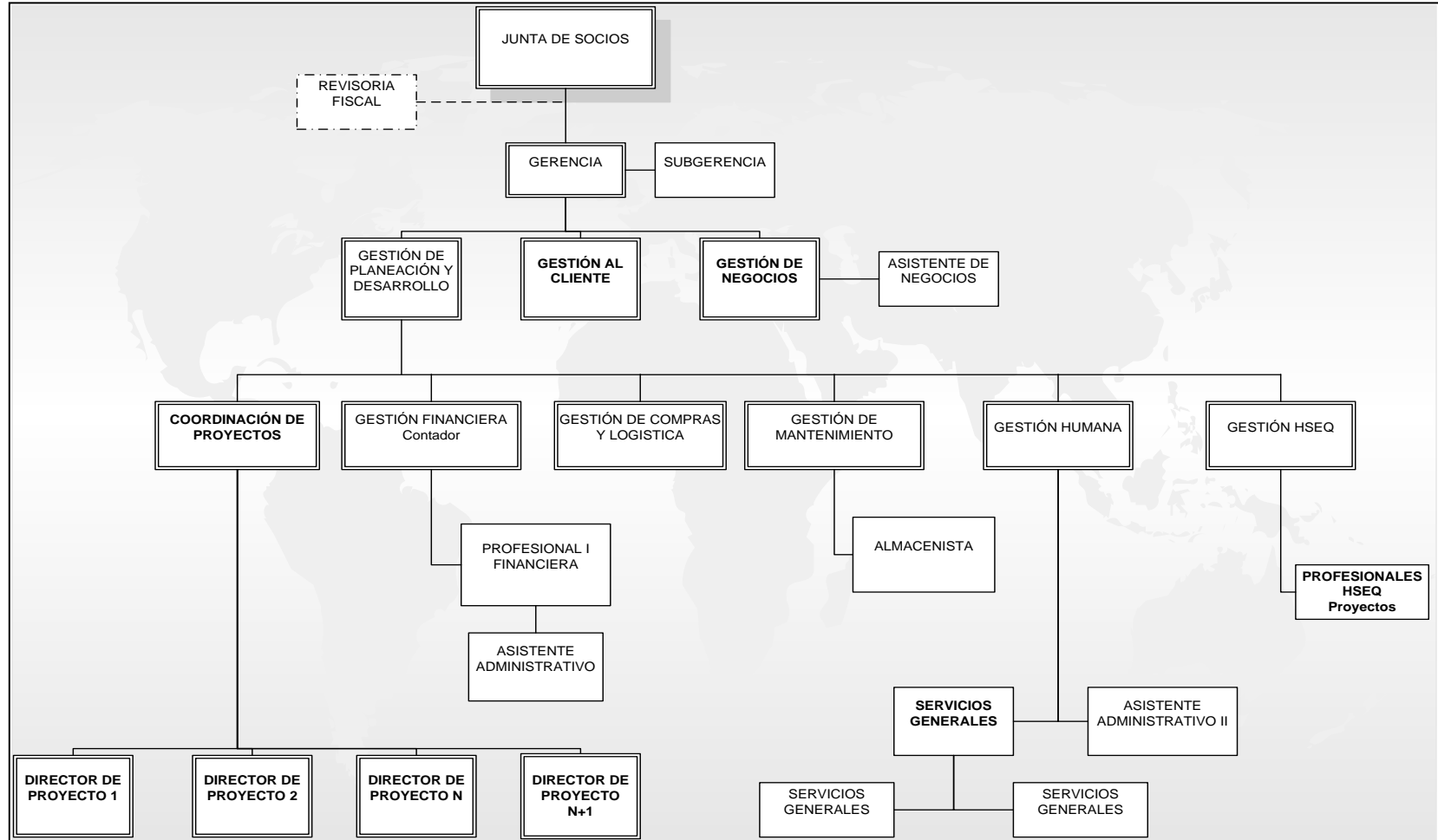
- ✓ Cumplir con todas las leyes y reglamentaciones de seguridad, salud y protección del medio ambiente aplicables a la actividad económica de la organización.
- ✓ Informar a cada uno de los residentes, supervisores e ingenieros de campo, acerca de los requerimientos de seguridad, salud y medio ambiente así mismo su responsabilidad en la aplicación de estos.
- ✓ Reconocer la importancia de la seguridad, salud y factores de protección en concordancia con los factores económicos de la empresa.
- ✓ Proporcionar el entrenamiento necesario para la protección humana, así como la protección de los recursos físicos de la empresa.
- ✓ Diseñar y dirigir el negocio encaminado a minimizar los impactos en el medio ambiente y la salud y seguridad humana
- ✓ La empresa destinará el recurso económico necesario para el cumplimiento de la presente política.

#### **1.5. SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA**

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

## 1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TELMACOM LTDA

Figura 1. Organigrama General



Fuente: Telmacom Ltda. Información suministrada por la empresa. Febrero de 2014.

Una vez conocido el organigrama de la compañía se evidencia la ausencia de habilitadores organizacionales enfocados a gestión de proyectos como tal, lo cual concuerda con el resultado del análisis de los proyectos ejecutados durante los últimos tres años.

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

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

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

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

De acuerdo con la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK®), un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Al definirse como temporal se hace referencia a un comienzo y un final definidos, sin querer decir que deba ser de corta duración y tampoco se debe caer en el error de asignarle esta cualidad al resultado (producto o servicio) del proyecto, ya que este por lo general busca que sea duradero en el tiempo para satisfacer la necesidad o la razón por la cual fue creado.<sup>1</sup>

El resultado único o entregable creado, debe ser un producto medible y verificable de un trabajo (servicio o bien) que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto, al referirse a un bien debe ser un producto o resultado tangible y cuantificable y al referirse a un servicio será un trabajo útil realizado cuyo producto o resultado es intangible.<sup>2</sup>

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

- Una necesidad por satisfacer
- Una exigencia por cumplir
- Un problema por resolver
- Una oportunidad por aprovechar<sup>3</sup>

#### 2.1.1. Ciclo de vida del proyecto.

El ciclo de vida de los proyectos está definido como un conjunto de fases, las cuales son determinadas tanto en cantidad como en nombre por la empresa o empresas que se encuentran ejecutando el proyecto, de acuerdo a sus necesidades de gestión y/o control adicionalmente pueden ser determinadas de acuerdo a la naturaleza del proyecto, o por su área de aplicación. Estas fases podrán ser secuenciales o superpuestas, las cuales colaborarán por medio de entregables específicos o actividades para lograr el objetivo final del proyecto.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

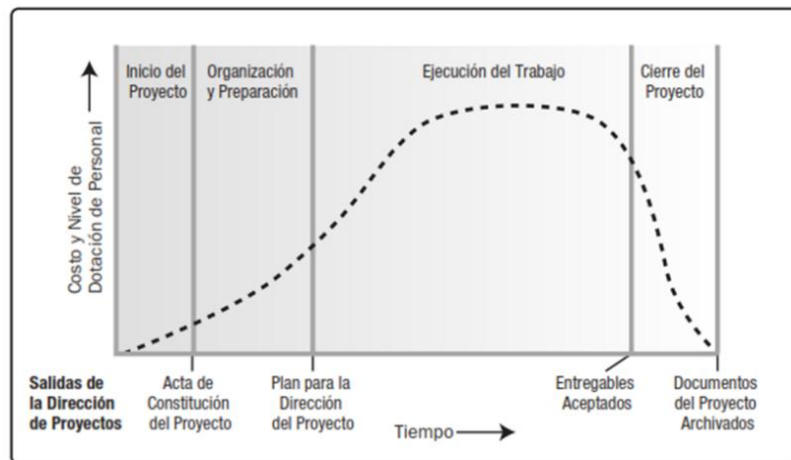
<sup>2</sup> ING. JAIME ALVAREZ, PMP. Notas de clase, fundamentos de gerencia de proyectos. Universidad Industrial de Santander,

<sup>3</sup> Ibídem.

<sup>4</sup> Ibíd. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.

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

**Figura 2.** Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

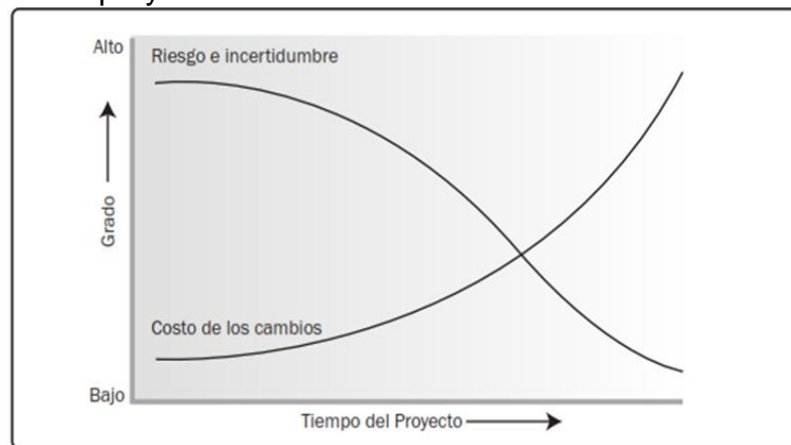
Algunas características del ciclo de vida genérico de proyectos presentado en la anterior gráfica son:

- Los niveles de los costos y de la dotación de personal son más bajas durante las etapas iniciales del proyecto, tienen su punto más alto durante la ejecución del proyecto y vuelve a tener una caída rápida y significativa durante la etapa de cierre.
- La influencia de los *stakeholders* del proyecto, así como la incertidumbre y factores de riesgo son mayores al inicio del proyecto y a medida que se va avanzando en el ciclo de vida del proyecto van disminuyendo.
- La capacidad de influir en las características finales del proyecto teniendo una menor afectación en los costos del mismo son más altas en las fases iniciales del proyecto, a medida que se va avanzando en el ciclo de vida del proyecto se hace más complicado y con un valor mayor la corrección de errores o la realización de cambios.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide). 4ª edición. p. 23.

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

**Figura 3.** Costo del proyecto e influencia de los interesados



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide). 4ª edición. p. 24.

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

El ciclo de vida del producto al igual que el ciclo de vida del proyecto está compuesto por fases, sin embargo en este caso a diferencia con las fases del proyecto la generalidad es que sean fases secuenciales y no superpuestas; dichas fases por lo general son determinadas de acuerdo a las necesidades de control o de fabricación de la organización.

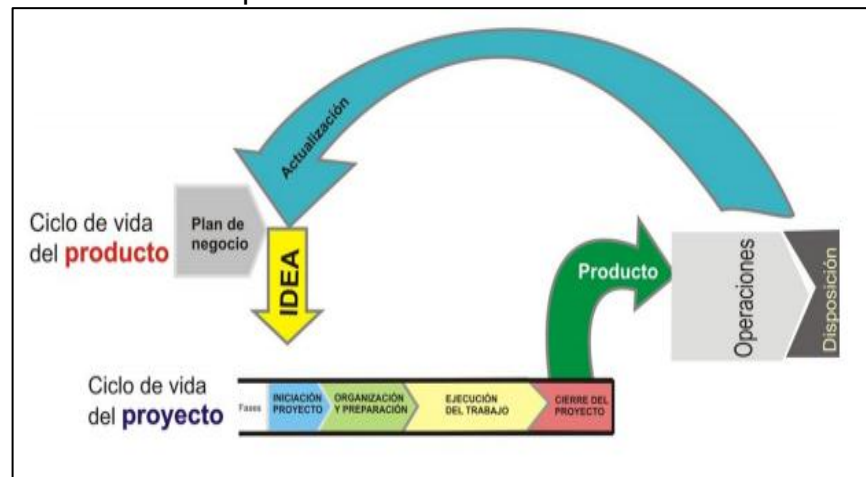
El ciclo de vida de un proyecto puede estar presente dentro de una o varias fases del ciclo de vida del producto, esto se debe a que en algunos casos el resultado del proyecto puede ser el producto mismo; sin embargo, hay situaciones donde el resultado es una mejora al producto, la realización de una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

Dado lo anterior se puede llegar a tener una situación donde el producto sea el resultado de la ejecución de diferentes proyectos, por lo que en estos casos la

recomendación es poder tener el control de todos los proyectos por medio de una autoridad superior, de esta forma se podría llegar a tener una mayor eficiencia en la ejecución del producto final.<sup>6</sup>

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

**Figura 4.** Ciclo de vida del producto



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

## 2.2. METODOLOGÍAS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

La gerencia de proyectos es un área que ha venido tomando gran importancia en las organizaciones dado que ha logrado por medio de diferentes metodologías que dichas organizaciones obtengan mejores resultados a la hora de ejecutar proyectos y de la consecución del objetivo final del mismo, tal como lo define Leonardo Solarte “La gestión de proyectos en las organizaciones, a partir de la década de los noventa, se convierte en una importante herramienta para la consecución de objetivos mediante la conformación de estructuras flexibles, livianas y de carácter temporal, lo cual contribuye a la disminución de sus costos y la consecución de resultados de manera eficaz”<sup>7</sup>

Es por esta razón que hoy en día contar con una estructura dedicada a la gerencia de proyectos dentro de las organizaciones es fundamental y pasa a ser una ventaja competitiva, por esta razón institutos y las mismas empresas se han dedicado a crear metodologías, donde se definen las mejores prácticas de la

<sup>6</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

<sup>7</sup> SOLARTE, Leonardo; MONTILLA, Omar; GARCÍA, Mónica. Modelos de Gestión de Proyectos en cinco (5) Organizaciones líderes nacionales –Marco Teórico. Bogotá, Septiembre 2003.

gestión de proyectos, donde sobresalen la dada por el PMI® quienes definen la gestión de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”.<sup>8</sup>

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

Tal como se enunció anteriormente la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. Para lograr una dirección de proyectos deben ser aplicados e integrados los diferentes procesos de dirección de proyectos agrupados en los grupos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y por último cierre. Estos procesos pueden ser observados en la figura No. 4.

Dirigir un proyecto implica por lo general:

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

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

---

<sup>8</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

**Figura 5. Procesos de dirección de proyectos**

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDR/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar las Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar al Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir al Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Ejecutar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide). 4ª edición.

### 2.2.1.1. Alcance de un Proyecto.

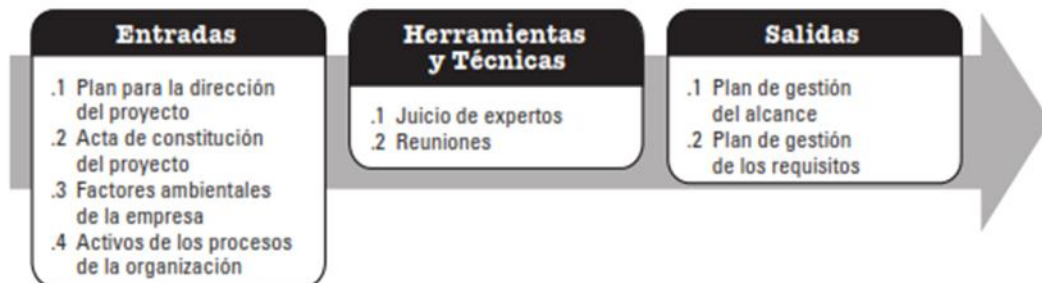
Durante la etapa de planeación de un proyecto debe ser claramente definido el objetivo del mismo de tal forma que pueda ser identificado el trabajo necesario para el cumplimiento de dicho objetivo y pueda ser excluido todo aquello que no contribuya al logro.<sup>9</sup>

Dicha definición de trabajo para el logro del objetivo es lo que se conoce como alcance del proyecto, adicionalmente se debe tener en cuenta la definición del alcance del producto, el cual está definido por las características y funciones que deben describir al mismo.<sup>10</sup>

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

- **Planificar la gestión del alcance:** la finalidad de este proceso es crear un plan de gestión del alcance donde se fundamente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.  
El plan de gestión del alcance hace parte del plan de la dirección del proyecto su importancia está dada porque proporciona una guía y dirección sobre cómo se maneja el alcance a lo largo del proyecto disminuyendo el riesgo de distorsión del alcance del proyecto.

**Figura 6.** Planificar la gestión del alcance, Entradas, Herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

<sup>9</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

<sup>10</sup> GERMAN GUTIÉRREZ PACHECO, PMP. Basado en Planeación y Control de proyectos con MS Project.

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

**Figura 7.** Recopilar requerimientos, Entradas, Herramientas y salidas

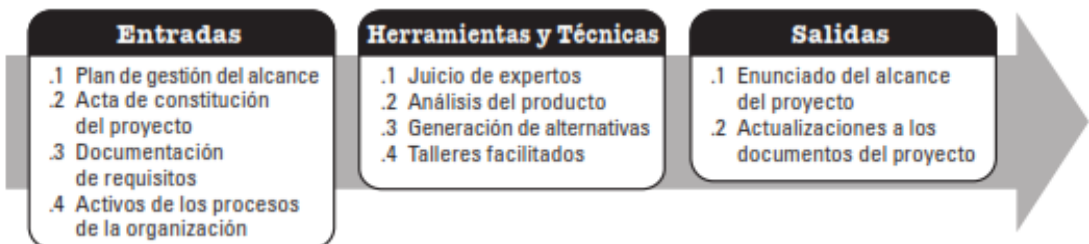


Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

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

**Figura 8.** Definir alcance, entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

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

**Figura 9.** Crear WBS, entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

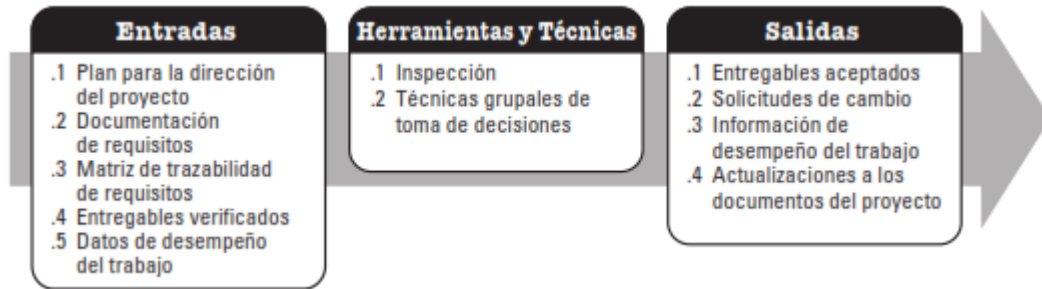
Durante la etapa de seguimiento y control, el área de alcance cuenta con dos procesos los cuales deben ser llevados a cabo para poder verificar que el desarrollo del proyecto va acorde con lo que se planeó inicialmente, que se está apuntando al logro de los objetivos planteados y que no se están realizando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

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

- **Validar el Alcance:** por medio de este proceso se lleva a cabo la aceptación de los entregables del proyecto que han sido completados.

Para poder llevar a cabo esta aceptación, se debe realizar una revisión de los entregables junto con el patrocinador y/o cliente, de tal forma que ellos den el visto bueno que los trabajos han sido cumplidos satisfactoriamente.

**Figura 10.** Validar el alcance, entradas, herramientas y salidas

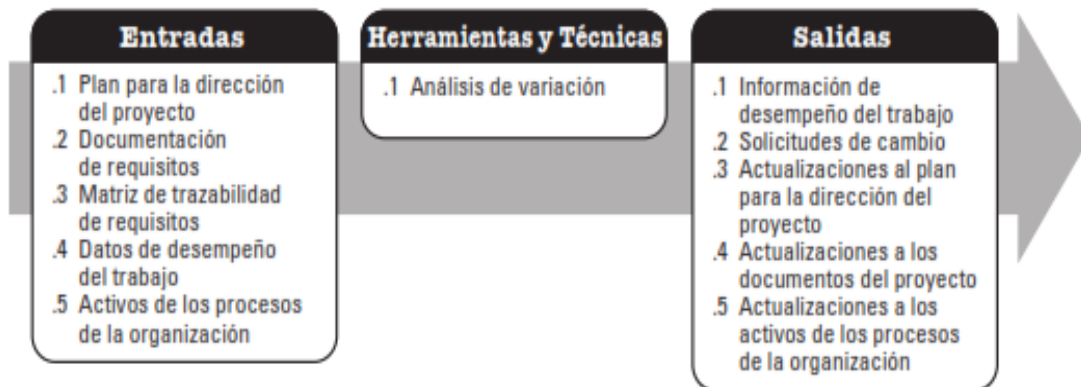


Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

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

**Figura 11.** Controlar el alcance, entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

## Tiempo

Por medio de la gestión del tiempo en los proyectos se pretende tener una planeación y un control correcto del tiempo invertido en las diferentes actividades, de tal forma que se pueda llegar a la finalización del proyecto sin retrasos. Para

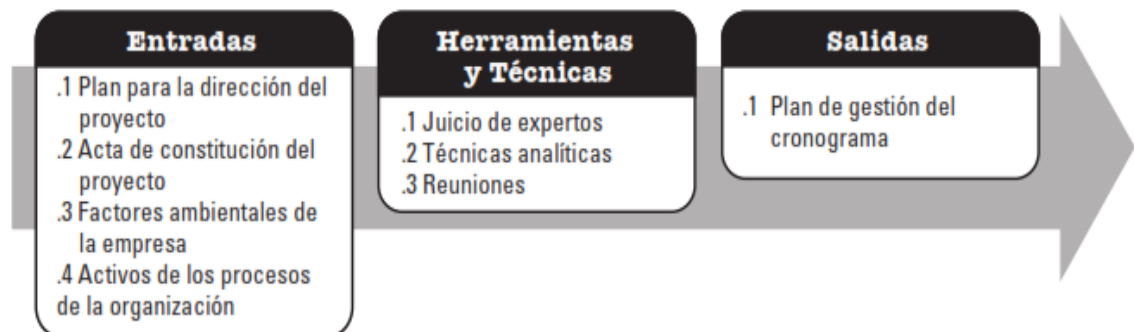
poder lograr este objetivo el PMI® define siete procesos, de los cuales 6 se encuentran dentro del grupo de procesos de planeación y 1 en el grupo de procesos seguimiento y control.

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

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

- **Planificar la gestión del cronograma:** La finalidad de este proceso es establecer las políticas, procedimientos y documentación necesaria para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El plan de gestión hace parte del plan de dirección del proyecto, se puede generar de forma general o detallada, según las necesidades del tipo de proyecto también puede ser formal o informal.

**Figura 12.** Planificar la gestión del cronograma, entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

**Figura 13.** Definir las actividades, entradas, herramientas y salidas

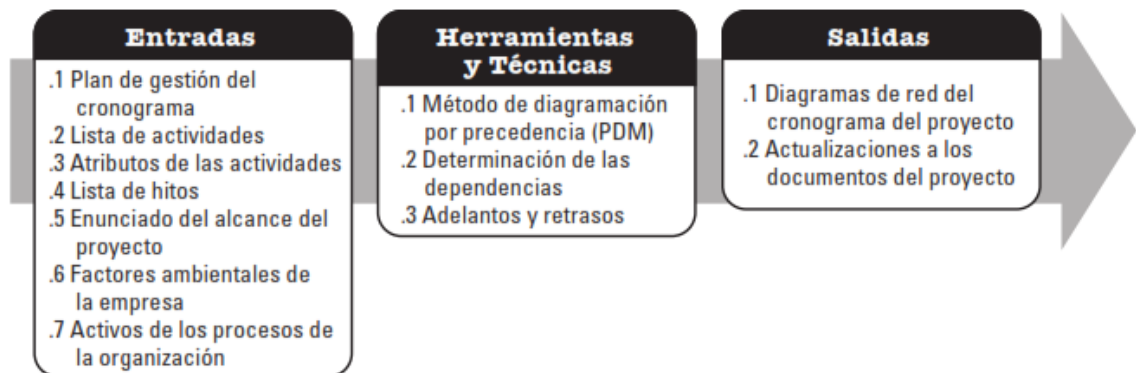


Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

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

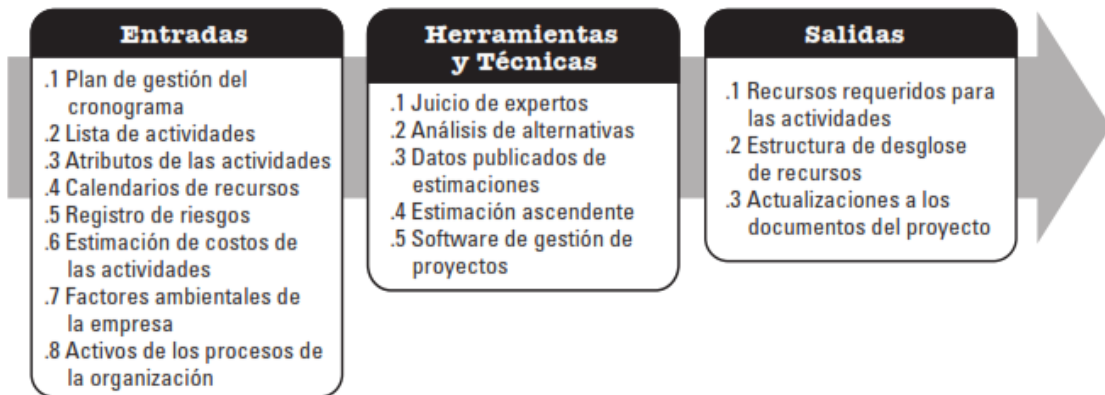
**Figura 14.** Secuenciar las actividades, entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

**Figura 14.** Estimar los recursos de las actividades, entradas, herramientas y salidas

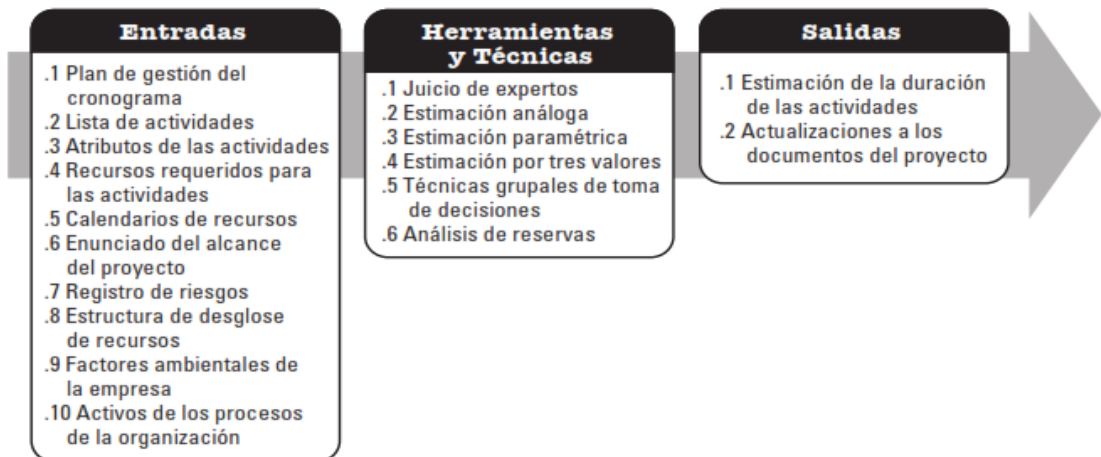


Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

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

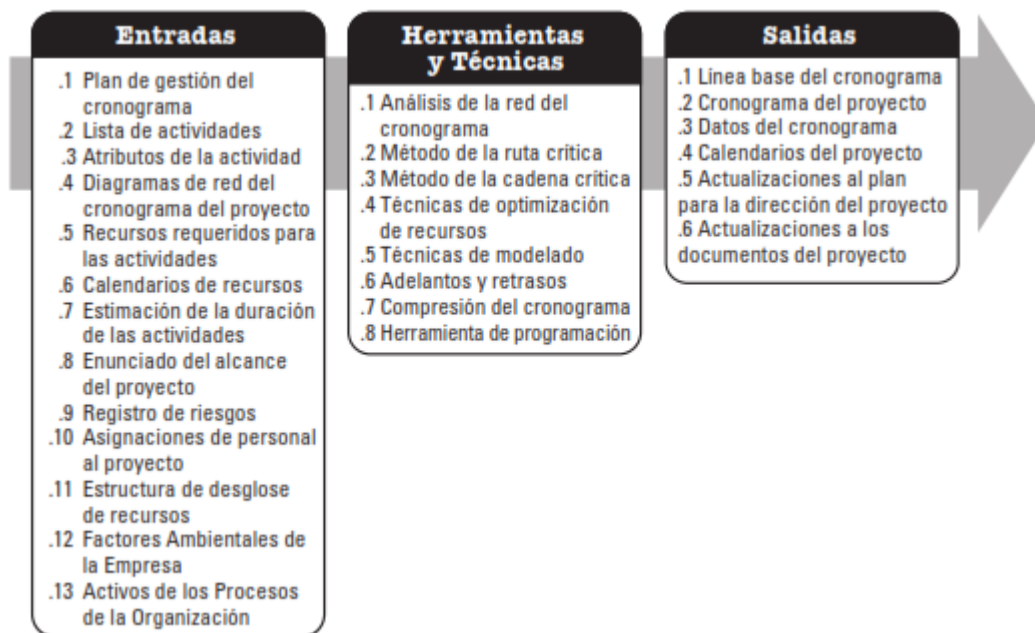
**Figura 15.** Estimar la duración de las actividades, entradas, Herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

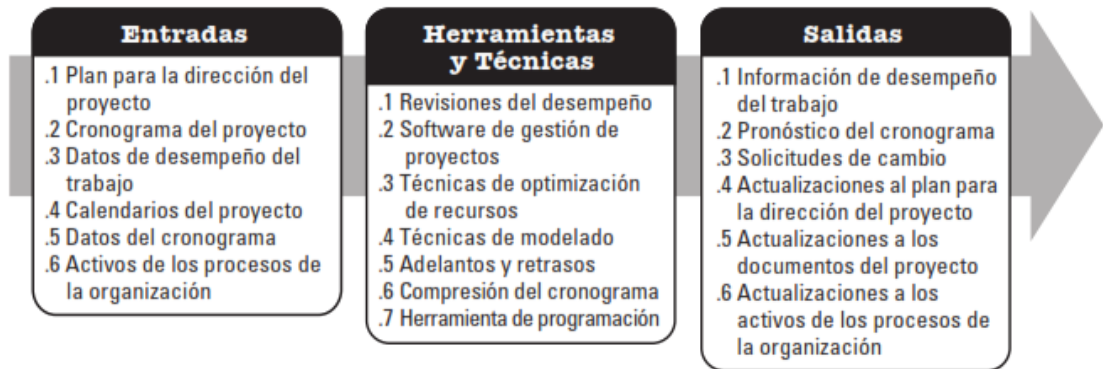
**Figura 16.** Desarrollar el cronograma, entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

- **Controlar el cronograma:** Por medio de este proceso se lleva a cabo el seguimiento al desarrollo de las actividades y se va trazando el avance de las mismas, en caso de haber cambios en la línea base del cronograma establecido en el proceso anterior, es en este proceso donde se gestionan dichos cambios. Este proceso se basa en cuatro actividades principales de acuerdo al PMI® las cuales son:
  - ✓ Determinar el estado actual del cronograma
  - ✓ Influir en los factores que generan cambios en el cronograma
  - ✓ Determinar los cambios en el cronograma del proyecto
  - ✓ Gestionar los cambios de acuerdo a como se van dando realmente.

**Figura 17.** Controlar el cronograma, entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

### 2.2.1.2. Costo

La gestión de costos de los proyectos permite realizar la planeación del presupuesto y el control de los costos, de tal forma que se logre desarrollar el proyecto dentro del presupuesto aprobado por el patrocinador desde un comienzo.<sup>11</sup>

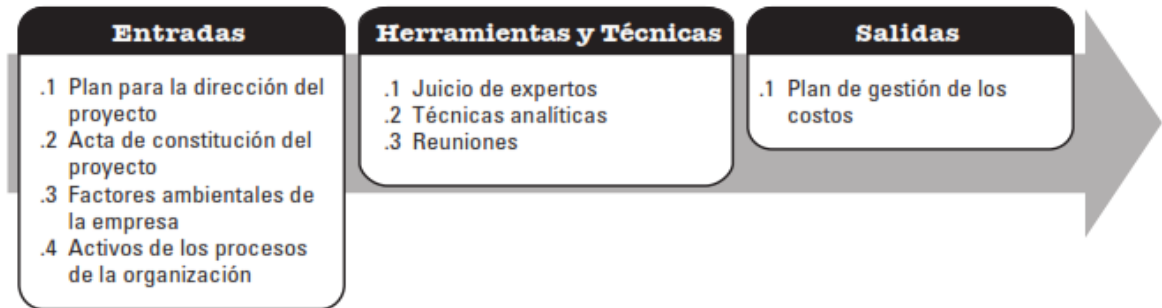
Estos procesos son los más afectados en el momento en que se encuentren imprevistos en el proyecto, razón por la cual en el proceso de planeación debe tenerse en cuenta todos los riesgos que tiene el proyecto de tal forma que aun cuando sucedan algunos de éstos, el proyecto pueda seguir siendo rentable,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

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

- **Planificar la gestión de los costos:** La finalidad de este proceso es establecer las políticas, procedimientos y documentación necesaria para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto, el plan de gestión de costos hace parte fundamental del plan para la dirección del proyecto.

<sup>11</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

**Figura 18.** Planificar la gestión de los costos, entradas, herramientas y salidas



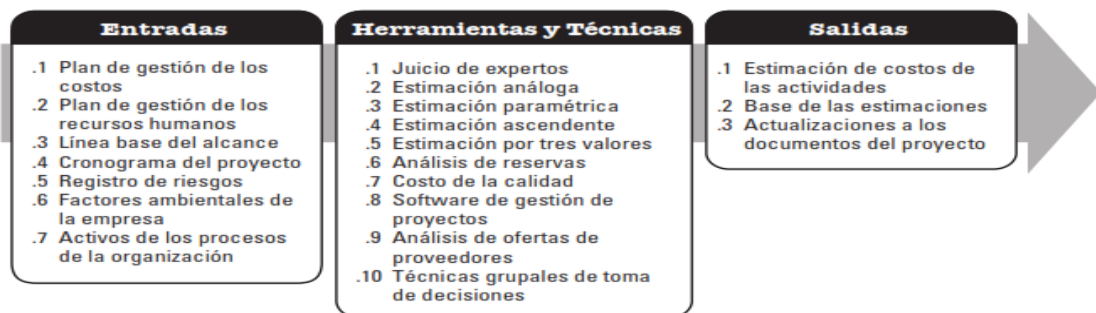
Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

- **Estimar costos:** Por medio de este proceso se lleva a cabo una aproximación del costo que puede tener cada una de las actividades del proyecto, teniendo en cuenta los recursos a ser utilizados en cada una de ellas. Dentro de esta estimación de costos se deben tener en cuenta diferentes variables y riesgos, los cuales basados en experiencia podrán arrojar un costo óptimo de las actividades, como por ejemplo tomar decisiones entre si se debe alquilar un elemento o si es más favorable comprarlo.

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

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

**Figura 19.** Estimar costos, entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

**Figura 20.** Determinar presupuesto, entradas, herramientas y salidas

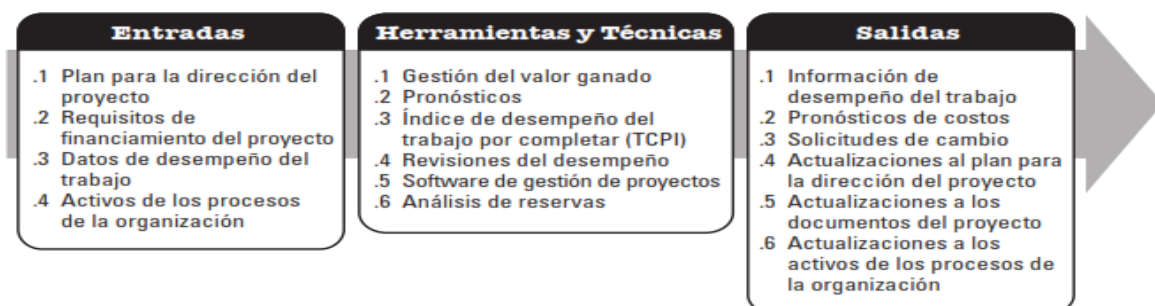


Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

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

**Figura 22.** Controlar costos, Entradas, herramientas y salidas



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

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

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

El Modelo OPM3® provee las herramientas y los medios para realizar una evaluación que permite ubicar a las entidades en un nivel respecto a la madurez en la gestión de proyectos. Estos resultados se pueden tomar como un punto de partida para la identificación de las áreas de conocimiento, los procesos o los ciclos donde se deben realizar intervenciones para una mejora.<sup>12</sup>

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

**Figura 21.** Unidad de evaluación y mejoramiento OPM3®



Fuente: Knowledge Foundation. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) [en línea] Disponible en: < <http://www.amazon.com/Organizational-Project-Management-Maturity->>

<sup>12</sup> SANCHEZ, Mario. Catedra dirigida por Ing. Mauricio Ospina Fonseca, PMP, OPM3: Universidad EAN – Bogota: [en línea] Disponible en: < [Catedraopm3.blogspot.com.br/2011/05/mgp-modulo-opm3.html](http://Catedraopm3.blogspot.com.br/2011/05/mgp-modulo-opm3.html)>

**Conocimiento:** Dado que el OPM3® se basa en procesos que las organizaciones deben seguir para lograr acercarse al ordenamiento de la misma, es necesario que haya una preparación previa de la entidad y sobre todo de los integrantes del grupo de proyectos de la organización. De acuerdo a lo establecido por el PMI® es considerado como conocimiento los estándares establecidos en el PMBOK®, así como los establecidos en *program management* y *portafolio management*. Sin embargo es importante enunciar que no necesariamente los tres estándares tienen que ser aplicados y se puede trazar un plan de mejora donde se inicie con la mejora de proyectos, pasar a programas y terminar en portafolio.<sup>13</sup>

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

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

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

### 3.1. Ciclo del OPM3®

El ciclo del OPM3® está conformado por 5 pasos los cuales deben ser socializados y conocidos por los usuarios, dichos pasos están relacionados con los conceptos mencionados anteriormente de conocimiento, evaluación y mejora tal como se muestra en la figura 23.

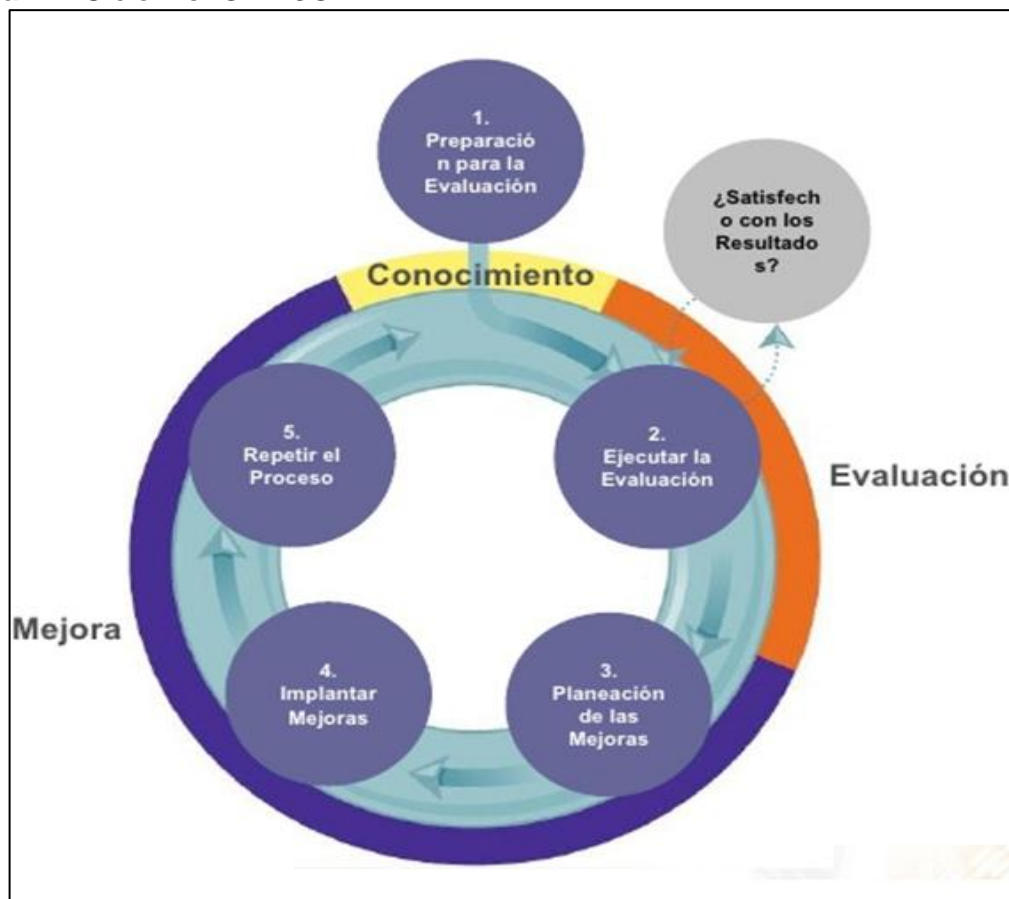
---

<sup>13</sup> TEDESCO, Marcelo. OPM3® ¿Qué le depara el futuro? [en línea] Disponible en: <<http://www.liderdeproyecto.com/articulos/opm3.html>>.

### 3.1.1. Preparación para la evaluación.

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

Figura 22. Ciclo Del OPM3®



Fuente: RAMÍREZ ARIAS, Jesús Marcelo. Conferencia: El OPM3 como herramienta para el desarrollo de capacidades organizacionales. PMTour. México, 2008.

### **3.1.2. Ejecutar la evaluación.**

El paso a seguir es la realización de la evaluación, para la cual es necesario poder comparar el estado actual de la organización con las mejores prácticas establecidas por los estándares. Por medio de esta evaluación se conoce cuáles de estas prácticas están implementadas y se están llevando a cabo en la organización y cuáles no; El OPM3® brinda herramientas de autoevaluación; sin embargo, las organizaciones son libres de utilizar otras herramientas.

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

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

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

### **3.1.4. Implantar mejoras.**

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

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

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

El OPM3® contempla dentro de su análisis 47 Mejores Prácticas discriminadas de la siguiente forma:

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

<b>Tipo</b>		<b>Procesos</b>	<b>SMCI*</b>	<b>Total Mejores Prácticas</b>
Proyectos		47	4	188
Facilitadores Organizacionales				26
<b>TOTAL</b>				<b>214</b>

Fuente: Autores

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

#### 4. DESARROLLO METODOLÓGICO

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

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

El desarrollo metodológico se enfocará en dos factores principales.

1. Estado actual de la organización en el desarrollo de sus proyectos, en cuanto a Gestión de Costos, tiempos y alcance principalmente, teniendo como base los resultados de los proyectos históricos y en curso.
2. Realizar entrevistas a los funcionarios clave de la organización que estén directamente involucrados en Gestión de Proyectos, tales como: gerentes, directores, profesionales. Estas entrevistas estarán enfocadas en lo contenido en el Apéndice X3 del Modelo OPM3®, en lo que hace referencia a Proyectos que combina los 47 Procesos con los 4 SMCI BPs, dando como resultado 188 preguntas.

El cuestionario contenido en el estándar OPM3®, incluye 188 preguntas, las cuales se agruparon en:

**Tabla 3. Áreas de Conocimiento**

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

Fuente: Autores

**Tabla 4.** Grupos de Procesos

<b>Procesos</b>	Inicio
	Planeación
	Ejecución
	Monitoreo y Control
	Cierre

Fuente: Autores

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

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

Fuente: Autores

#### **4.1. SELECCIÓN DE PERSONAL Y METODOLOGÍA DILIGENCIAMIENTO DE ENCUESTAS**

Teniendo en cuenta que el número de personas involucradas con la gestión de proyectos en Telmacom Ltda., son 30, se realizó el análisis del grupo representativo requerido para realizar las encuestas definiéndose por aquellos funcionarios involucrados en la toma de decisiones sobre el proyecto y los de mayor visibilidad ante la gerencia de planeación y desarrollo

El Análisis del grupo representativo de personas y perfiles escogidos fueron los siguientes:

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

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1	Didier Lozano Abril	Ingeniero de Proyectos
2	Diana Maria Ruiz	Coordinadora HSEQ
3	Patricia Rodriguez	Administradora de Proyectos
4	Sergio Lizarazo Marriaga	Coordinador de Proyectos
5	Nora Villamizar	Profesional de licitaciones

6	Leonardo Gómez	Director de Proyectos
7	Juan Jose González	Prof. Programación y Control
8	Jorge Cortes	Profesional QA/QC
9	Alejandro Lizarazo	Gerente de planeación y desarrollo

Fuente: Autores

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

En el primero se solicitó a cada funcionario de manera individual responder las preguntas del formulario adjunto en el anexo No. 1, para ser posteriormente revisadas y tabuladas.

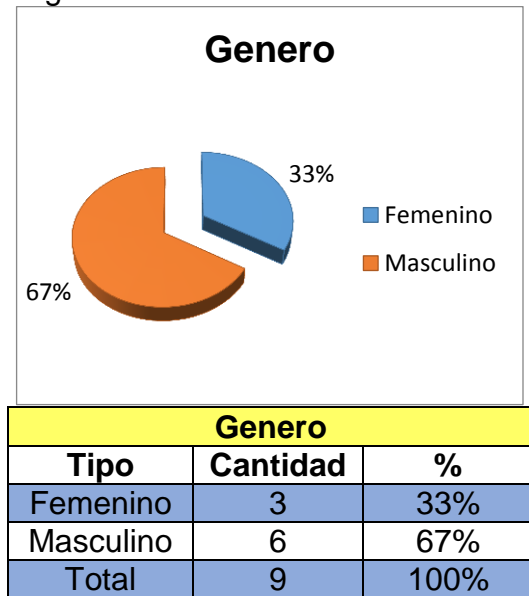
Para el segundo, se acompañó a cada funcionario en su proceso de diligenciamiento y se evidenció en la encuesta el soporte documental en caso de ser necesario de los procesos en los que se afirmaba que se contaba dentro de la organización con alguna de las prácticas evaluadas anexo No. 2.

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

### **Información General**

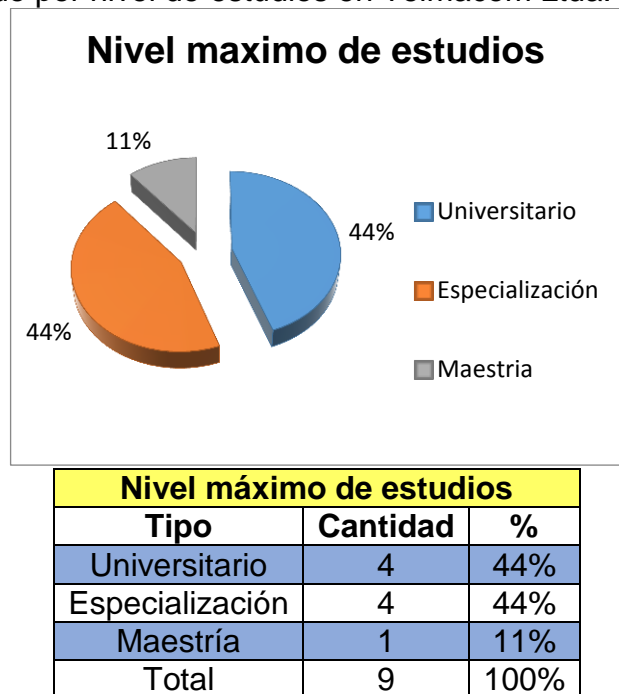
Tal como se puede ver en el formato adjunto en el Anexo 1, por medio de este se pretende recopilar la información general de las personas que se decidieron entrevistar, así como la información de la empresa a la que se aplica el estudio. Los resultados de esta encuesta se muestran a continuación.

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



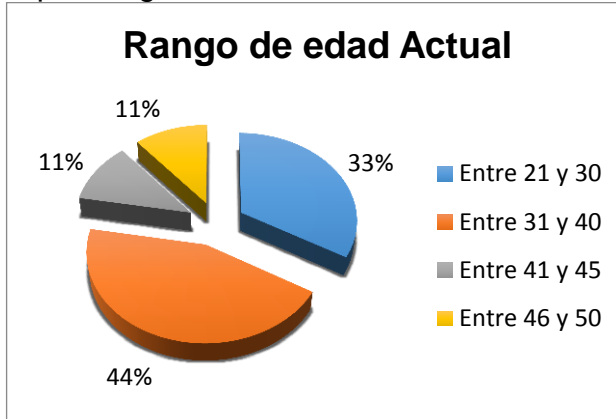
Fuente: Autores

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



Fuente: Autores

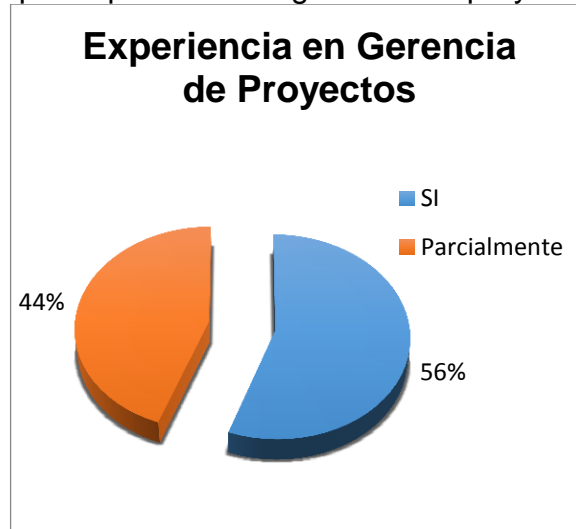
**Gráfica 3.** Resultado por rango de edad actual en Telmacom Ltda.



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

Fuente: Autores

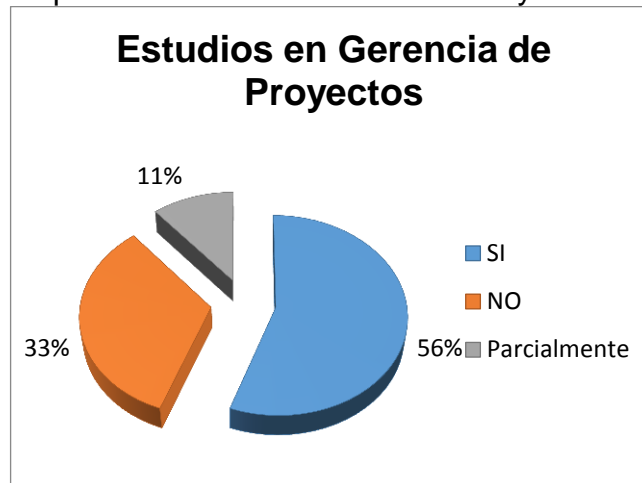
**Gráfica 4.** Resultado por experiencia en gerencia de proyectos en Telmacom Ltda.



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

Fuente: Autores

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



<b>Estudios en Gerencia de Proyectos</b>		
SI	5	56%
NO	3	33%
Parcialmente	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Autores

## **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

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

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

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

### **5.1. INFORMACIÓN GENERAL.**

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

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

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

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

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

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

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

## 5.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS OPM3®

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

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

Componente	Buenas practicas por grupos	Preguntas Asociadas
<b>Grupo de procesos</b>	Procesos de Inicio	8
	Procesos de planeación	96
	Procesos de ejecución	32
	Procesos de seguimiento y control	44
	Procesos de Cierre	8
<b>Mejores Prácticas</b>	Estandarización	47
	Medición	47
	Control	47
	Mejora	47
<b>Áreas de Conocimiento</b>	Gestión de la integración	24
	Gestión del alcance	24
	Gestión del Tiempo	28
	Gestión de los Costos	16
	Gestión de Calidad	12
	Gestión de los RRHH	16
	Gestión de las comunicaciones	12
	Gestión de riesgo	24
	Gestión de las adquisiciones	16
	Gestión de los Interesados	16
<b>Total por Componente</b>		<b>188</b>

Fuente: Autores

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

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

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

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

Fuente: Autores; basado en el manual OPM3®

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

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

Las siguientes tablas muestran cómo se dio esta distribución.

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

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

Áreas de Conocimiento	Procesos	Mejores Prácticas Basado en el Anexo X3 del OPM3®
Gestión de la Integración	Desarrollar Acta de Constitución	1005, 1700, 2240, 2630
	Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto	1020, 1710, 2250, 2640
	Dirigir y Gestionar la Ejecución	1230, 1920, 2460,2850

Áreas de Conocimiento	Procesos	Mejores Prácticas Basado en el Anexo X3 del OPM3®
	del Proyecto	
	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	1035, 1045, 1055, 1065
	Realizar el Control Integrado de cambios	1310, 2000, 2540,2930
	Cerrar el Proyecto o Fase	1390, 2080, 2620, 3010
<b>Gestión de Alcance</b>	Planificar la gestión de alcance	7500, 7550, 7600, 7650
	Recopilar requisitos	1030, 1720, 2260, 2650
	Definir el Alcance	1040, 1730, 2270, 2660
	Crear la EDT (WBS)	1075, 1085, 1095, 1105
	Verificar el Alcance	1320, 2010, 2550, 2940
	Controlar el Alcance	1330, 2020, 2560, 2950
<b>Gestión del Tiempo</b>	Planificar la gestión del cronograma	7510, 7560, 7610, 7660
	Definir las actividades	1050, 1740, 2280, 2670
	Secuenciar las Actividades	1060, 1750, 2290, 2680
	Estimar los Recursos de las actividades	1115, 1125, 1135, 1145
	Estimar la Duración de las Actividades	1070, 1760, 2300, 2690
	Desarrollar el Cronograma	1080, 1770, 2310, 2700
	Controlar el Cronograma	1340, 2030, 2570, 2960
<b>Gestión de los Costos</b>	Planificar la gestión de los costos	7520, 7570, 7620, 7670
	Estimar los Costos	1100, 1790, 2330, 2720
	Determinar el Presupuesto	1110, 1800, 2340, 2730
	Controlar los Costos	1350, 2040, 2580, 2970
<b>Gestión de la Calidad</b>	Planificar la calidad	1130, 1820, 2360, 2750
	Realizar Aseguramiento de la Calidad	1240, 1930, 2470, 2860
	Realizar Control de Calidad	1360, 2050, 2590, 2980
<b>Gestión de los Recursos Humanos</b>	Desarrollar el Plan Recursos Humanos	1090, 1780, 2320, 2710
	Adquirir el Equipo del Proyecto	1150, 1840, 2380, 2770
	Desarrollar el Equipo del Proyecto	1250, 1940, 2480, 2870
	Gestionar el Equipo del Proyecto	1155, 1165, 1175, 1185
<b>Gestión de las Comunicaciones</b>	Planificar Comunicaciones	1160, 1850, 2390, 2780
	Distribuir Información	1260, 1950, 2490, 2880

Áreas de Conocimiento	Procesos	Mejores Prácticas Basado en el Anexo X3 del OPM3®
	Informar el Desempeño	1300, 1990, 2530, 2920
Gestión de los Riesgos	Planificar la Gestión Riesgos	1120, 1810, 2350, 2740
	Identificar los Riesgos	1170, 1860, 2400, 2790
	Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	1180, 1870, 2410, 2800
	Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	1190, 1880, 2420, 2810
	Planificar la Respuesta a los Riesgos	1200, 1890, 2430, 2820
	Monitorear y Controlar los Riesgos	1370, 2060, 2600, 2990
	Gestión de las Adquisiciones	Planificar las Adquisiciones
Efectuar las Adquisiciones		1270, 1960, 2500, 2890
Administrar las Adquisiciones		1290, 1980, 2520, 2910
Cerrar Adquisiciones		1380, 2070, 2610, 3000
Gestión de los Interesados	Identificar los Interesados	1195, 2005, 2015, 2025
	Planificar la gestión de los interesados	7530, 7580, 7630, 7680
	Gestionar las Expectativas de los Interesados	2035, 2045, 2055, 2065
	Controlar la participación de los interesados	7540, 7590, 7640, 7690

Fuente: Autores; basado en el manual OPM3®

En la tabla anterior se muestran las diez áreas de conocimiento con los 47 subprocesos aplicables según PMI® para cualquier proyecto, asociados a las mejores prácticas dadas por el OPM3®.

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

Marco Procesos OPM3®	Procesos PMBOK®	Mejores Prácticas Basado en el Anexo D del OPM3®
Grupo de procesos de Inicio	Desarrollar Acta constitución proyecto	1005, 1700, 2240, 2630
	Identificar los Interesados	1195, 2005, 2015, 2025
Grupo de procesos de Planeación	Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto	1020, 1710, 2250, 2640
	Planificar la gestión de alcance	7500, 7550, 7600, 7650
	Recopilar requisitos	1030, 1720, 2260, 2650

<b>Marco Procesos OPM3®</b>	<b>Procesos PMBOK®</b>	<b>Mejores Prácticas Basado en el Anexo D del OPM3®</b>
	Definir el Alcance	1040, 1730, 2270, 2660
	Crear la EDT (WBS)	1075, 1085, 1095, 1105
	Planificar la gestión del cronograma	7510, 7560, 7610, 7660
	Definir las actividades	1050, 1740, 2280, 2670
	Secuenciar las Actividades	1060, 1750, 2290, 2680
	Estimar los Recursos de las actividades	1115, 1125, 1135, 1145
	Estimar la Duración de las Actividades	1070, 1760, 2300, 2690
	Desarrollar el Cronograma	1080, 1770, 2310, 2700
	Planificar la gestión de los costos	7520, 7570, 7620, 7670
	Estimar los Costos	1100, 1790, 2330, 2720
	Determinar el Presupuesto	1110, 1800, 2340, 2730
	Planificar la calidad	1130, 1820, 2360, 2750
	Desarrollar el Plan Recursos Humanos	1090, 1780, 2320, 2710
	Planificar Comunicaciones	1160, 1850, 2390, 2780
	Planificar la Gestión Riesgos	1120, 1810, 2350, 2740
	Identificar los Riesgos	1170, 1860, 2400, 2790
	Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	1180, 1870, 2410, 2800
	Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	1190, 1880, 2420, 2810
	Planificar la Respuesta a los Riesgos	1200, 1890, 2430, 2820
	Planificar las Adquisiciones	1210, 1900, 2440, 2830
	Planificar la gestión de los interesados	7530, 7580, 7630, 7680
<b>Grupo de procesos de Ejecución</b>	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	1230, 1920, 2460, 2850
	Realizar Aseguramiento de la Calidad	1240, 1930, 2470, 2860
	Adquirir el Equipo del Proyecto	1150, 1840, 2380, 2770
	Desarrollar el Equipo del Proyecto	1250, 1940, 2480, 2870
	Gestionar el Equipo del Proyecto	1155, 1165, 1175, 1185
	Distribuir Información	1260, 1950, 2490, 2880
	Gestionar las Expectativas de los Interesados	2035, 2045, 2055, 2065
	Efectuar las Adquisiciones	1270, 1960, 2500, 2890

Marco Procesos OPM3®	Procesos PMBOK®	Mejores Prácticas Basado en el Anexo D del OPM3®
<b>Grupo de procesos de Control</b>	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	1035, 1045, 1055, 1065
	Realizar el Control Integrado de cambios	1310, 2000, 2540, 2930
	Verificar el Alcance	1320, 2010, 2550, 2940
	Controlar el Alcance	1330, 2020, 2560, 2950
	Controlar el Cronograma	1340, 2030, 2570, 2960
	Controlar los Costos	1350, 2040, 2580, 2970
	Realizar Control de Calidad	1360, 2050, 2590, 2980
	Informar el Desempeño	1300, 1990, 2530, 2920
	Monitorear y Controlar los Riesgos	1370, 2060, 2600, 2990
	Administrar las Adquisiciones	1290, 1980, 2520, 2910
	Controlar la participación de los interesados	7540, 7590, 7640, 7690
<b>Grupo de procesos de Cierre</b>	Cerrar el Proyecto o Fase	1390, 2080, 2620, 3010
	Cerrar Adquisiciones	1380, 2070, 2610, 3000

Fuente: Autores; basado en el manual OPM3®

En la tabla anterior se muestran los cinco grupos de proceso con los 47 subprocesos aplicables según PMI® para cualquier proyecto, asociados a las mejores prácticas dadas por el OPM3®.

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

Procesos de Mejora OPM3®	Mejores Prácticas
<b>Mejora</b>	2630, 2640, 2850, 1065, 2930, 3010, 7650, 2650, 2660, 1105, 2940, 2950, 7660, 2670, 2680, 1145, 2690, 2700, 2960, 7670, 2720, 2730, 2970, 2750, 2860, 2980, 2710, 2770, 2870, 1185, 2780, 2880, 2920, 2740, 2790, 2800, 2810, 2820, 2990, 2830, 2890, 2910, 3000, 2025, 7680, 2065, 7690.
<b>Control</b>	2240, 2250, 2460, 1055, 2540, 2620, 7600, 2260, 2270, 1095, 2550, 2560, 7610, 2280, 2290, 1135, 2300, 2310, 2570, 7620, 2330, 2340, 2580, 2360, 2470, 2590, 2320, 2380, 2480, 1175, 2390, 2490, 2530, 2350, 2400, 2410, 2420, 2430, 2600, 2440, 2500, 2520, 2610, 2015, 7630, 2055, 7640.

Procesos de Mejora OPM3®	Mejores Prácticas
Medición	1700, 1710, 1920, 1045, 2000, 2080, 7550, 1720, 1730, 1085, 2010, 2020, 7560, 1740, 1750, 1125, 1760, 1770, 2030, 7570, 1790, 1800, 2040, 1820, 1930, 2050, 1780, 1840, 1940, 1165, 1850, 1950, 1990, 1810, 1860, 1870, 1880, 1890, 2060, 1900, 1960, 1980, 2070, 2005, 7580, 2045, 7590.
Estandarización	1005, 1020, 1230, 1035, 1310, 1390, 7500, 1030, 1040, 1075, 1320, 1330, 7510, 1050, 1060, 1115, 1070, 1080, 1340, 7520, 1100, 1110, 1350, 1130, 1240, 1360, 1090, 1150, 1250, 1155, 1160, 1260, 1300, 1120, 1170, 1180, 1190, 1200, 1370, 1210, 1270, 1290, 1380, 1195, 7530, 2035, 7540.

Fuente: Autores; basado en el manual OPM3®

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

### 5.2.2. Resultados y Análisis Encuestas.

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

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

Componente	Buenas prácticas por grupos	Máximo respuestas afirmativas Total Entrevistados	Porcentaje respuestas afirmativas Total Entrevistados (%)	Grado de Madurez
Grupo de procesos	BP - Procesos de Inicio	72	78%	Alta
	BP - Procesos de planeación	864	53%	Intermedia Alta
	BP - Procesos de ejecución	288	63%	Intermedia Alta
	BP - Procesos de seguimiento y control	396	56%	Intermedia Alta
	BP - Procesos de Cierre	72	53%	Baja

Componente	Buenas prácticas por grupos	Máximo respuestas afirmativas Total Entrevistados	Porcentaje respuestas afirmativas Total Entrevistados (%)	Grado de Madurez
<b>Mejores Practicas</b>	BP - Estandarización	423	75%	Alta
	BP - Medición	423	40%	Intermedia Baja
	BP - Control	423	48%	Intermedia Baja
	BP - Mejora	423	53%	Intermedia Baja
<b>Áreas de Conocimiento</b>	BP - Gestión de la integración	216	59%	Intermedia Alta
	BP - Gestión del alcance	216	52%	Intermedia Alta
	BP - Gestión del Tiempo	252	66%	Intermedia Alta
	BP - Gestión de los Costos	144	57%	Intermedia Alta
	BP - Gestión de Calidad	108	86%	Muy Alta
	BP - Gestión de los RRHH	144	46%	Intermedia Baja
	BP - Gestión de las comunicaciones	108	33%	Baja
	BP - Gestión del Riesgo	216	20%	Baja
	BP - Gestión de las Adquisiciones	144	39%	Intermedia Baja
	BP - Gestión de los Interesados	144	52%	Intermedia Alta
<b>General</b>	Total de preguntas	1692	46%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

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

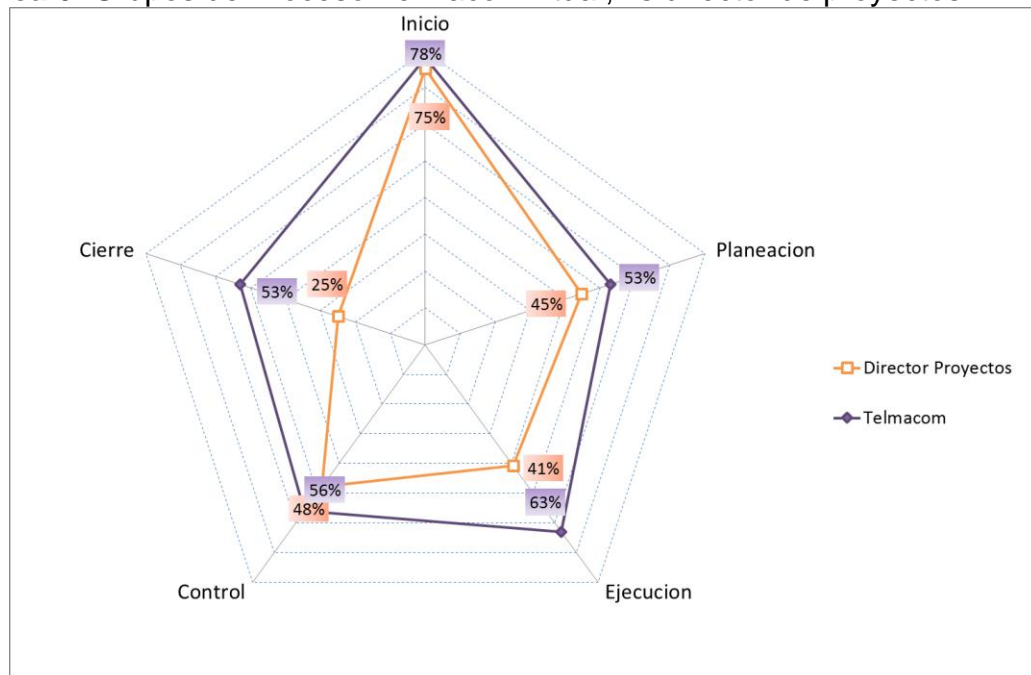
Componente	Buenas prácticas por grupos	Máximo respuestas afirmativas	Porcentaje respuestas afirmativas Director Proyectos (%)	Grado de Madurez
<b>Grupo de procesos</b>	BP - Procesos de Inicio	8	75%	Alta
	BP - Procesos de planeación	96	45%	Intermedia Baja
	BP - Procesos de ejecución	32	41%	Intermedia Baja
	BP - Procesos de seguimiento y control	44	48%	Intermedia Baja
	BP - Procesos de Cierre	8	25%	Baja
<b>Mejores Practicas</b>	BP - Estandarización	47	74%	Alta
	BP - Medición	47	19%	Baja
	BP - Control	47	19%	Baja
	BP – Mejora	47	68%	Alta
<b>Áreas de Conocimiento</b>	BP - Gestión de la integración	24	67%	Alta
	BP - Gestión del alcance	24	38%	Intermedia Baja
	BP - Gestión del Tiempo	28	50%	Intermedia Baja
	BP - Gestión de los Costos	16	38%	Intermedia Baja
	BP – Gestión de Calidad	12	100%	Muy Alta
	BP - Gestión de los RRHH	16	50%	Intermedia Baja
	BP - Gestión de las comunicaciones	12	17%	Muy Baja
	BP - Gestión del Riesgo	24	46%	Intermedia Baja
	BP - Gestión de las Adquisiciones	16	6%	Muy Baja
	BP – Gestión de los interesados	16	38%	Intermedia Baja
<b>General</b>	Total de preguntas	188	45%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

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

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

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



Fuente: Autores

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

- **Proceso de Inicio**

**Tabla 14.** Análisis Proceso de Inicio

Analizado	%	Grado Madurez
Telmacom	78%	Alta
Director proyectos	75%	Alta

Fuente: Autores

En el proceso de inicio dentro de Telmacom Ltda., se evidencia que la tendencia del total de la muestra y del director de proyectos es muy similar. Así mismo se

validó que Telmacom Ltda., en sus proyectos realiza el acta de constitución de los proyectos debido principalmente a requerimientos de sus clientes.

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

- **Proceso de Planeación**

**Tabla 15.** Análisis Proceso de Planeación

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	53%	Intermedia Alta
Director proyectos	45%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

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

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

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

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

Para la gestión de calidad, dada la industria en la cual se mueve Telmacom Ltda., y estando certificado en la norma ISO:9001, se encuentra estructurado el proceso

en su fase de Planeación, acompañado esto por los requerimientos puntuales de los clientes en este sentido, las adquisiciones por el contrario no denotan esta madurez, varias de las personas entrevistadas desconocen el manejo del proceso y la empresa maneja esto con bastante cautela, ya que los suministros son fundamentales en el desarrollo de sus proyectos y los maneja su profesional de compras con el gerente de planeación y desarrollo.

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

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

- **Proceso de Ejecución**

**Tabla 16.** Análisis Proceso de Ejecución

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	63%	Intermedia Alta
Director proyectos	41%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

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

Calidad, recursos humanos y adquisiciones, así mismo mostraron un grado de madurez intermedio para este proceso, siendo evidente que el director de proyecto maneja los conceptos y contaba con los documentos que respaldaban su gestión; a diferencia del personal en general que desconoce en muchos casos los procedimientos a seguir. En cuanto a las adquisiciones solo se comprobó el

proceso de medición, la estandarización, control y mejora no pudieron ser evidenciadas en ningún documento y las personas desconocían este manejo.

- **Proceso de Control**

**Tabla 17.** Análisis Proceso de Control

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	56%	Intermedia Alta
Director proyectos	48%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

Como en los procesos anteriores para el control y seguimiento, el resultado del grupo de entrevistados y de Telmacom Ltda., es muy similar; La organización evidencia un grado mayor de madurez, realizando un adecuado monitoreo durante el desarrollo del proyecto, así como un adecuado uso de los controles de cambios, lo anterior se encuentra muy ligado a requerimientos de los clientes. Así mismo el ejercicio de verificación efectuado arrojó que el monitoreo y control de riesgos no se da en ninguna etapa del proyecto.

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

- **Proceso de Cierre**

**Tabla 18.** Análisis Proceso de Cierre

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	53%	Intermedia Alta
Director proyectos	25%	Baja

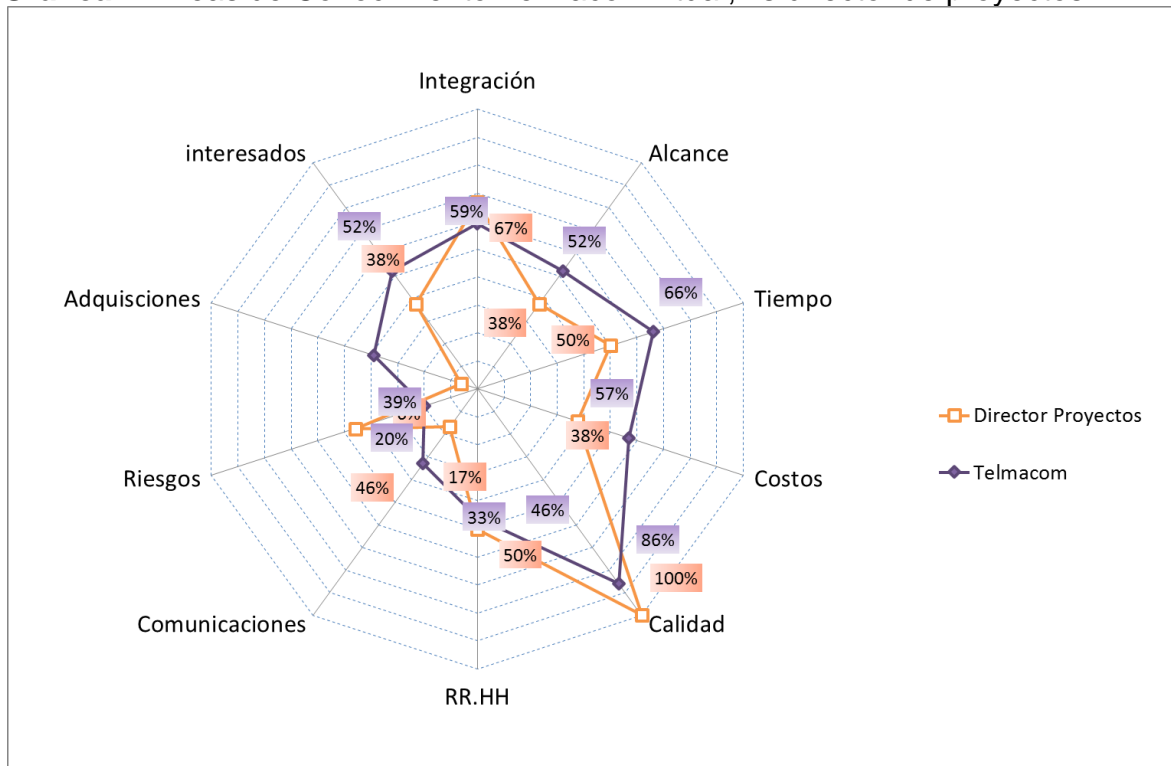
Fuente: Autores

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

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

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

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



Fuente: Autores

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

- **Gestión de la Integración**

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

Analizado	%	Grado Madurez
Telmacom	59%	Intermedia Alta
Director proyectos	67%	Alta

Fuente: Autores

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

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

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

- **Gestión del Alcance**

**Tabla 20.** Análisis Gestión del Alcance

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	52%	Intermedia Alta
Director proyectos	38%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

Dentro del proceso de gestión de alcance, el equipo y el director de proyectos comprenden las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de las tareas necesarias para lograr los objetivos. Sin embargo, la empresa no implementa planes de acción referentes a este tema, es decir tan sólo se satisfacen los

requerimientos del alcance por los documentos suministrados por los clientes, como lo son términos de referencia, especificaciones técnicas, contratos u órdenes de servicio, pero en general la empresa no documenta el alcance del proyecto como una práctica administrativa de la gerencia de proyectos y por lo tanto no es socializado con los *Stakeholders* del proyecto.

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

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

- **Gestión del Tiempo**

**Tabla 21.** Análisis Gestión del Tiempo

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	66%	Intermedia Alta
Director proyectos	50%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

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

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

- **Gestión de los Costos**

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

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	57%	Intermedia Alta
Director proyectos	38%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

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

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

- **Gestión de Calidad**

**Tabla 23.** Análisis Gestión de Calidad

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	86%	Intermedia Alta
Director proyectos	100%	Alta

Fuente: Autores

La empresa cuenta con un sistema de gestión integral, donde la planificación de la calidad en los proyectos, se realiza mediante el plan de calidad como un requerimiento de la norma de calidad ISO 9001, que en ocasiones es confundido con el plan de gestión de proyectos de la metodología PMI®. El aseguramiento de la calidad no hace parte del plan de un programa de gestión de proyectos, y el control de calidad se toma mediante una ficha métrica estandarizada en sus proyectos, esta no se divulga al gerente de proyectos, y por lo tanto no es reportada a los demás integrantes del equipo de proyectos. Del total de las personas encuestadas el 86% respondió de forma acertada y la persona referente reportó un 100% para esta área de conocimiento, de lo que se puede extraer que el personal no cuenta con una cultura de calidad en la gestión de proyectos en contravía con lo que se evidencia para la persona referente.

- **Gestión del Talento Humano**

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

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	46%	Intermedia Baja
Director proyectos	50%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

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

proyecto para determinar las necesidades de personal entre otros. Entre el equipo de trabajo del proyecto y la persona referente entrevistada no presenta una gran diferencia, lo que demuestra la verdadera realidad de la empresa.

- **Gestión de las Comunicaciones**

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

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	33%	Baja
Director proyectos	17%	Muy Baja

Fuente: Autores

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

- **Gestión del Riesgo**

**Tabla 26.** Análisis Gestión del Riesgo

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	20%	Baja
Director proyectos	46%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

Esta área de conocimiento no la tiene en cuenta la empresa para ninguno de sus proyectos, por lo tanto al igual que muchas de las anteriores es completamente desconocida y no se practica en la administración de proyectos. El proceso de planificación del riesgo es un tema completamente desconocido para el director del proyecto. Adicionalmente, no hay evidencias o registros escritos de identificación de riesgos. De acuerdo con los resultados obtenidos del personal encuestado, el 20% indica tener conocimiento relacionado con esta área de conocimiento, pero es en el proceso de identificación de riesgos donde se denotó coincidencia entre las personas entrevistadas, afirmando por parte de ellos que los riesgos se identifican en las cláusulas de los contratos, por la razón que allí se identifican los riesgos por los asuntos de pólizas de garantías. Continuando con el análisis, la empresa no implementa acciones para monitorear y controlar los riesgos. Esto obedece al desconocimiento del proceso, así como de la planificación de respuesta a los riesgos. En términos generales, los resultados de la persona referente indican su desconocimiento en la materia de gestión de riesgos, ya que no hay soportes o procedimientos para este proceso, lo que finalmente indica que el nivel de valoración de madurez en la empresa es nulo.

- **Gestión de las Adquisiciones**

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

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	39%	Intermedia Baja
Director proyectos	6%	Muy Baja

Fuente: Autores

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

- **Gestión de los Interesados**

**Tabla 28.** Análisis Gestión de los Interesados

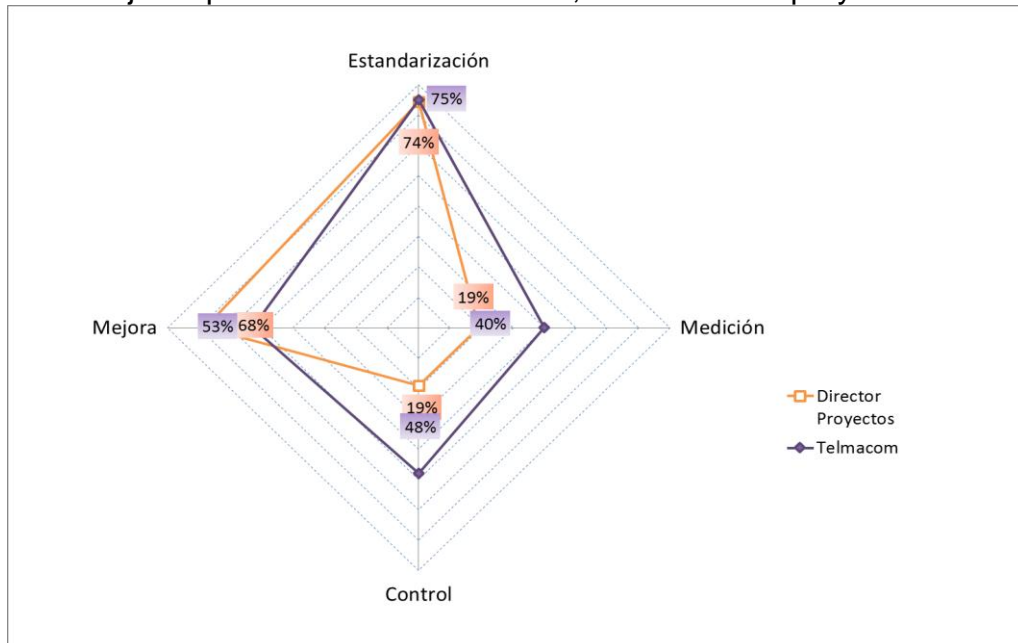
<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	52%	Intermedia Alta
Director proyectos	38%	Intermedia Baja

Fuente: Autores

Los resultados obtenidos al indagar sobre este proceso específico, muestran que los interesados de los proyectos en general son vigilados por el Gerente de Planeación y Desarrollo, lo que permite concluir dos cosas, la primera, que el gerente mencionado anteriormente influye y tiene el control sobre este tema y la segunda, que el equipo de trabajo del proyecto no cuentan con los conocimientos necesarios para el correcto manejo de los interesados. Este manejo se realiza de acuerdo con la experiencia del personal, teniendo en cuenta proyectos anteriores. El procedimiento de manejo de interesados del proyecto es requerido por el sistema de gestión integral. Sin embargo, es realizado por personas no capacitadas para tal fin, de forma empírica y no se ejecuta bajo lineamientos o procesos diseñados para tal fin.

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

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



Fuente: Autores

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

- **Estandarización**

**Tabla 29.** Análisis Estandarización

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	75%	Alta
Director proyectos	74%	Alta

Fuente: Autores

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

Adicionalmente se debe tener en cuenta que muchos de los procesos estándares que se manejan son gracias al alcance del sistema de gestión de calidad, lo cual puede ser utilizado para incorporar como mejores prácticas del área de proyectos

- **Medición**

**Tabla 30.** Análisis Medición

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	40%	Intermedia Baja
Director proyectos	19%	Baja

Fuente: Autores

Los resultados obtenidos en la medición en los procesos de gestión de proyectos, demuestran un desbalance bastante significativo entre la muestra y el director de proyectos, lo cual demuestra poco conocimiento del director de proyectos en

cuanto a estas mediciones. Profundizando en los inconvenientes de este ítem no se hace notoria una buena medición, ni métricas claras de los costos y del tiempo invertido en las diferentes etapas del proyecto, así como tampoco son claras para el seguimiento del alcance, esto dado a la falta de herramientas de seguimiento y control del proyecto.

- **Control**

**Tabla 31.** Análisis Control

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	48%	Intermedia Baja
Director proyectos	19%	Baja

Fuente: Autores

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

- **Mejora**

**Tabla 32.** Análisis Mejora

<b>Analizado</b>	<b>%</b>	<b>Grado Madurez</b>
Telmacom	53%	Intermedia Alta
Director proyectos	68%	Alta

Fuente: Autores

Dentro de los procesos de gerencia de proyectos de Telmacom Ltda., se encontró que tanto la muestra como el director de proyectos no tienen conocimiento de un proceso de mejora en la organización, esto debido a que no se cuenta con indicadores durante la gestión de proyectos que permitan hacer un seguimiento y mejora continúa de sus procesos. Adicionalmente no se evidencia documentación ni socialización de las lecciones aprendidas en la organización durante el cierre de

los proyectos, por lo que se corren riesgos de seguir cometiendo los mismos errores en los casos que los proyectos no sean manejados por el mismo gerente de proyectos. Esto evidencia nuevamente un claro síntoma de la organización quien confunde el sistema de gestión de calidad con los estándares y mejores prácticas para la gestión de proyectos.

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

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

Las propuestas presentadas a continuación son el resultado de la evaluación realizada a Telmacom Ltda., por medio del cuestionario de autoevaluación OPM3®, el cual fue realizado por personas de la organización relacionadas con la gestión de proyectos Anexo No 3, y el posterior análisis de los resultados del mismo anexo No 4, donde se encontraron las fortalezas de la organización así como los vacíos en la gestión de proyectos, los cuales se pretenden cubrir con las siguientes propuestas.

### **6.1. PROPUESTA TÉCNICA**

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

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

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

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

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

tanto del modelo de gerencia como del sistema de calidad, sin embargo se deberán diferenciar muy bien los procesos y procedimientos de cada uno.

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

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

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

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

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

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

El primer paso a dar en la estandarización de los documentos y procesos es evaluar los existentes y utilizar aquellos que cumplan con los requisitos de la metodología PMI®, una vez se tome esta decisión se procederá a implementar las

plantillas de los documentos faltantes. En este caso se hace necesarias plantillas para:

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

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

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

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

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

Para los cargos relacionados con la ejecución y con el fin de contar con un mismo léxico enfocado a proyectos, de tal forma que todos puedan entender la metodología y los términos de los que se les está hablando durante la ejecución de un proyecto, se propone incluirlos en diplomados enfocados a la gerencia de proyectos con intensidad horaria de por lo menos 80 Horas.

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

El plan de mejora tiene como objetivo para la organización poder tener una medición constante de su conocimiento, habilidades, metodología, eficiencia de tal forma que pueda identificar posibles fallas que tenga la compañía y las respectivas soluciones, donde no se tenga implementado un modelo estático, sino que pueda

ser dinámico lo cual puede ayudar a mejorar con el paso de los diferentes proyectos. Este plan se desarrollará por medio de la comparación de diferentes factores con las empresas del sector en el que se está compitiendo, de forma tal que la organización saque ventaja de los estudios y logre una mejora en sus procesos.

### **6.1.3. Beneficios para la organización.**

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

- **Mejora en el desempeño:** Dados los objetivos organizacionales de mejora en el desempeño de la compañía a nivel de tiempos de entrega y reducción de costos, la implementación de una metodología como la planteada por el PMI® permitirá el cumplimiento de dichos objetivos, por medio de una mejor planeación y disminuyendo retrasos durante la ejecución por medio de un mejor control.
- **Satisfacción de los clientes:** Por medio de la reducción de retrasos, gracias a la mejor planeación y mejor ejecución, se podrá tener con una mayor satisfacción en el cliente. Adicionalmente, si se evitan sobre costos al proyecto gracias a esta misma planeación, será un punto adicional para dicha satisfacción del mercado objetivo.
- **Objetivos alcanzados:** Por medio del control y seguimiento planteados en el modelo del PMI®, se facilita la obtención de logros de una manera más segura y dentro de los tiempos establecidos. Dicho modelo permite trazar rutas críticas y enfocarse en los desafíos o inconvenientes que se vayan encontrando, esto genera un orden que al final permite el cumplimiento de las metas trazadas desde un comienzo.
- **Agilidad:** Por medio de la implementación de herramientas como *MS Project*, y *@Risk* entre otras, que permitirán realizar un trabajo más efectivo, evitando llevar a cabo tareas manuales así como poder hacer uso de buenas prácticas aprendidas al interior de la organización en proyectos anteriores. Adicionalmente permitirán realizar un análisis y encontrar solución a los problemas de manera más fácil y analizando nuevas y diversas alternativas.

- Mejora en el ambiente laboral para los empleados: La metodología de gestión de proyectos permite establecer la carga de cada uno de los recursos a ser usados durante la ejecución de proyectos, permitiendo evitar tener recursos sobrecargados o ejecutando tareas por fuera de sus capacidades, lo que permite que los empleados cuenten con una mejor calidad de vida en el trabajo y esto crea un mejor ambiente laboral en los empleados lo que seguramente resultará en un mejor desempeño de los empleados.

## **6.2. PROPUESTA ADMINISTRATIVA**

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

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

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

### **6.2.1. Etapa 1.**

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

**Figura 23. Propuesta Administrativa – Etapa 1**



Fuente: Autores

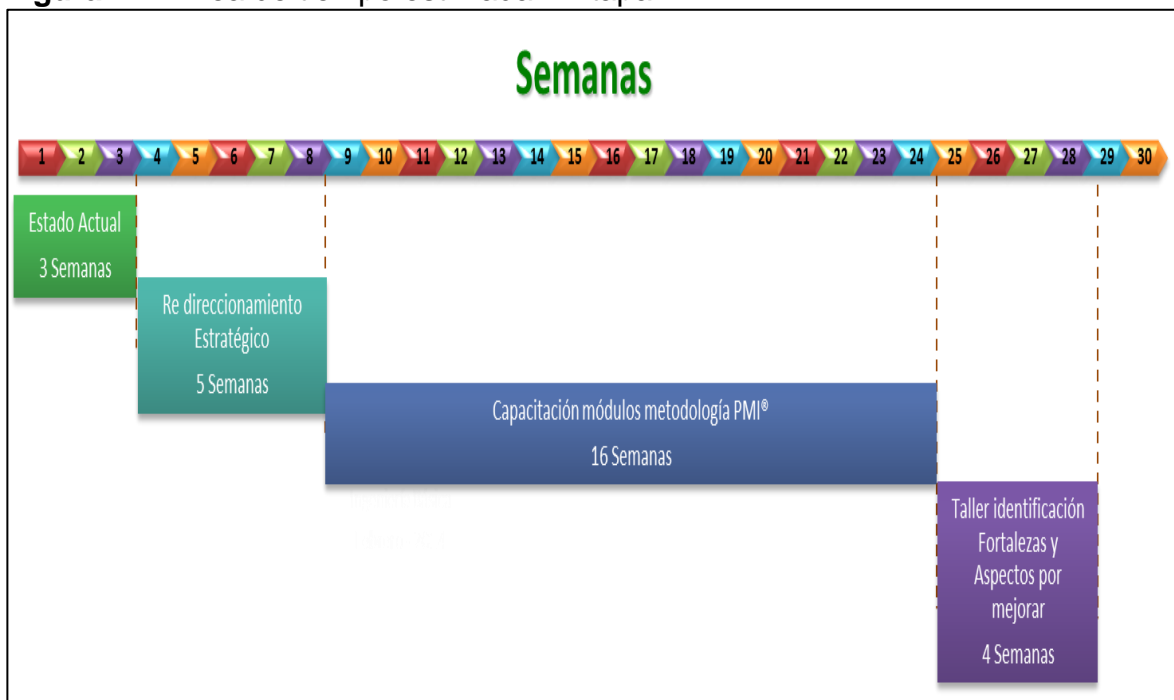
Esta etapa, como se puede apreciar en la figura anterior se pueden extraer 4 actividades principales.

- ✓ Estado Actual – Se plantea un ejercicio de sensibilización ante los interesados de la organización en diferentes escenarios, dependiendo del rol que desempeñen, en donde se expondrán las fortalezas, oportunidades mejora del ejercicio realizado a nivel general dentro de Telmacom Ltda.
- ✓ Re direccionamiento Estratégico – el grupo de trabajo presentará a la Junta Directiva el resultado del estudio, los principales hallazgos y las ventajas de estado de la implementación de un modelo de maduración dentro de Telmacom Ltda., en busca del aval de dicha implementación.
- ✓ Capacitación módulos metodología PMI® – En caso de contar con el aval de la junta directiva, el siguiente paso consistirá en realizar capacitación integral con el apoyo de expertos que permitan que los involucrados en gestión de proyectos de Telmacom Ltda., conozcan y refuercen los conceptos y metodologías del proceso tal como se describió en la propuesta técnica. Estas personas a su vez estarán capacitadas para transmitir este conocimiento dentro de sus grupos de trabajo.
- ✓ Taller identificación fortalezas y aspectos por mejorar - Con los conceptos generales transmitidos a los involucrados en la gestión de proyectos, se realizará un taller conjunto con el fin que ellos mismos identifiquen las

fortalezas y aspectos por mejorar dentro de la gestión que se viene desarrollando actualmente en Telmacom Ltda. Este trabajo se cruzará con el ejercicio realizado con anterioridad para determinar las áreas de trabajo que requieren según dicho análisis y los requerimientos corporativos profundizar en la gestión de proyectos y serán la base de la implementación del modelo de maduración de Telmacom Ltda.

- ✓ Adicional al taller de identificación de fortalezas y aspectos por mejorar, se plantea realizar un ejercicio práctico con alguno de los proyectos ejecutados o en desarrollo en Telmacom Ltda., involucrando todo el equipo del proyecto con el fin de poner en práctica las capacitaciones recibidas y extraer posibles oportunidad de mejora a implementar.

**Figura 24.** Línea de tiempo estimada – Etapa 1



Fuente: Autores

### 6.2.2. Etapa 2.

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

**Figura 25. Propuesta Administrativa – Etapa 2**



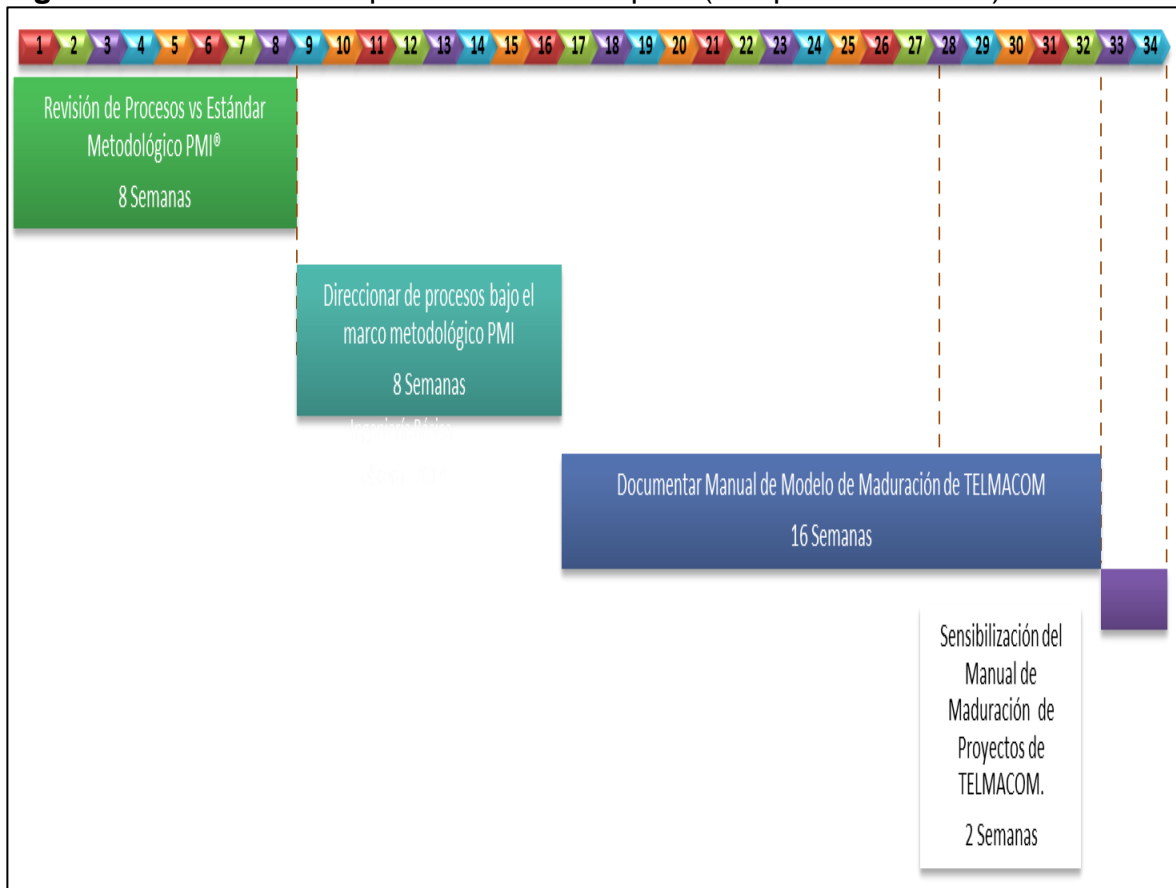
Fuente: Autores

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

se debe realizar un ejercicio de competencias gerenciales al personal de Telmacom Ltda.

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

**Figura 26.** Línea de Tiempo Estimada – Etapa 2 (tiempo en semanas)



Fuente: Autores

### 6.2.3. Etapa 3.

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

**Figura 27. Propuesta Administrativa – Etapa 3**



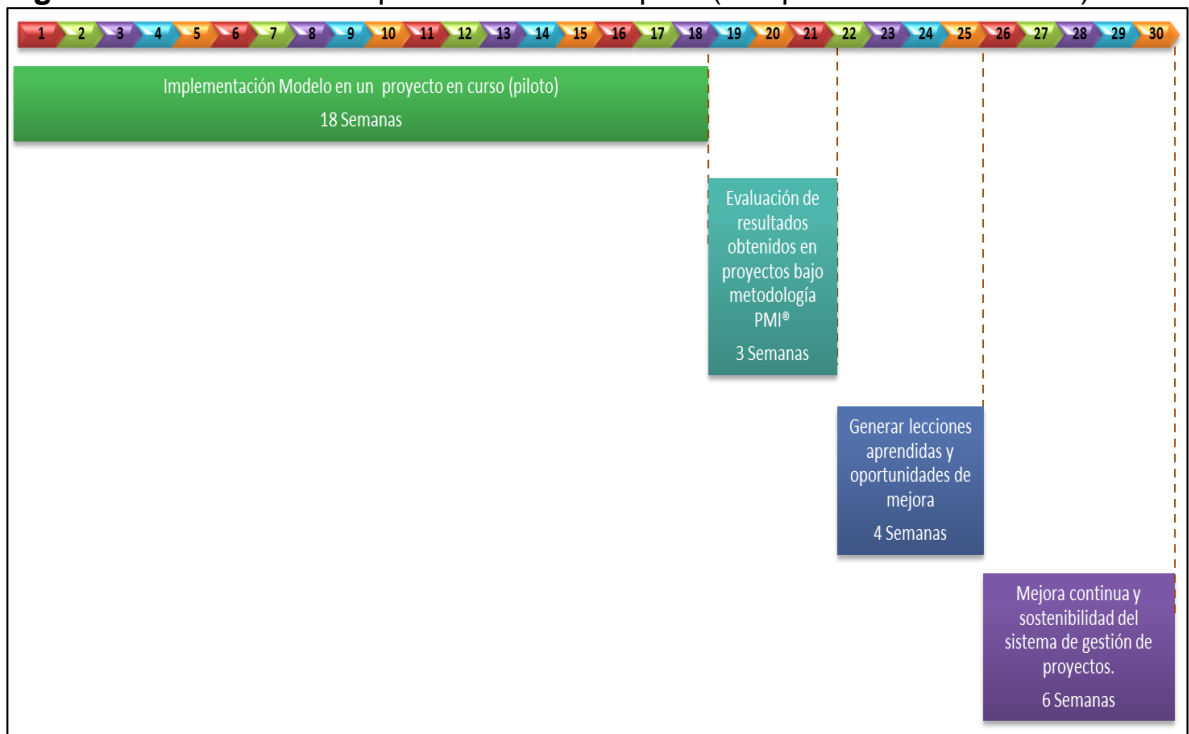
Fuente: Autores

- ✓ Implementación Modelo en un proyecto en curso (piloto) - Mediante al acompañamiento y asesoría del grupo de apoyo de expertos en gestión de Proyectos se implementará en un proyecto que decida la organización la metodología del manual de maduración.
- ✓ Evaluación de resultados obtenidos en proyectos bajo metodología PMI®. Se realizará la evaluación del ejercicio con seguimiento continuo a los resultados alcanzados en cada fase del proyecto, documentando y retroalimentando sobre

los hallazgos encontrados a toda la organización y generando indicadores que permitan una cuantificación de la gestión.

- ✓ Generar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. Mediante la generación de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora se logrará fortalecer el modelo y paulatinamente se implementará en todos los proyectos de la organización según los lineamientos gerenciales
- ✓ Mejora continua y sostenibilidad del sistema de gestión de proyectos. Luego de implementar en todos los proyectos de la organización el modelo, se plantea generar la mejora continua acorde con el sistema de gestión de calidad de Telmacom Ltda., que permita consolidar la gestión de proyectos, regular la utilización del modelo y plantear dentro del marco estratégico de Telmacom Ltda., a mediano y largo plazo su gestión de proyectos como un activo más de la organización.

**Figura 28.** Línea de Tiempo Estimada – Etapa 3 (tiempo dado en semanas)

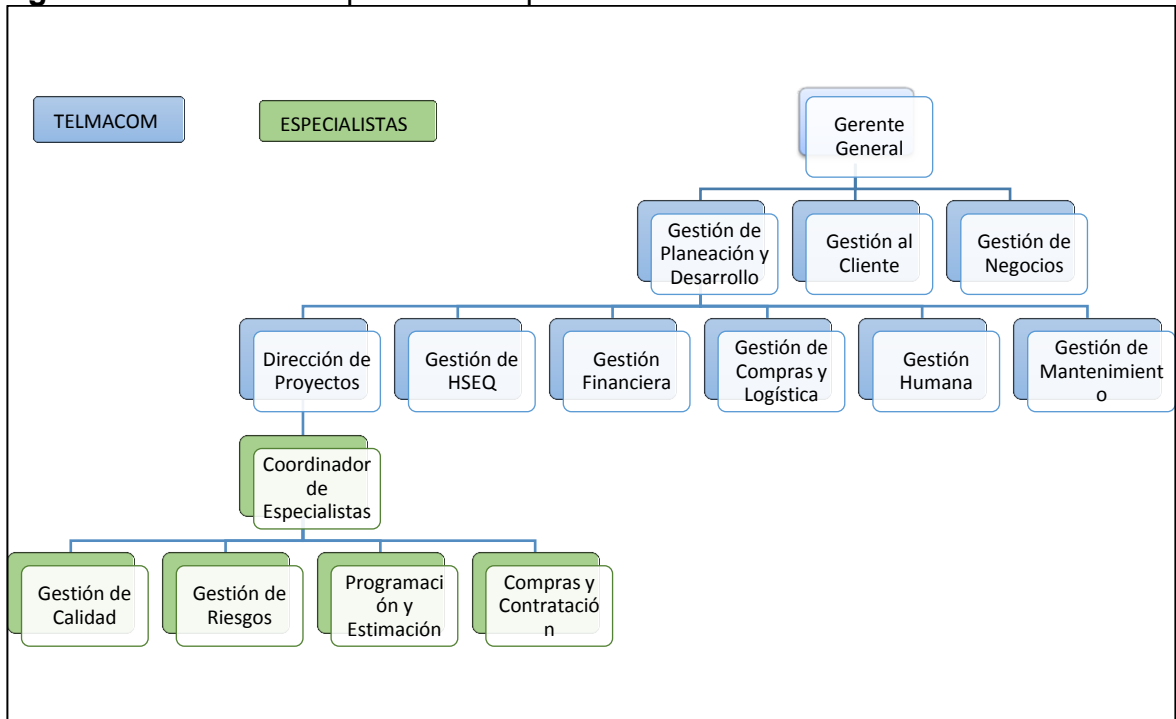


Fuente: Autores

Para que todo lo anterior sea posible se requiere un grupo de expertos en gestión que acompañen y guíen el proceso de ejecución, implementación, seguimiento del modelo de maduración de Telmacom Ltda. Se plantea contar con un grupo mínimo

que tenga un coordinador, especialistas en gestión de calidad, riesgos, programación y estimación y compras y contratación.

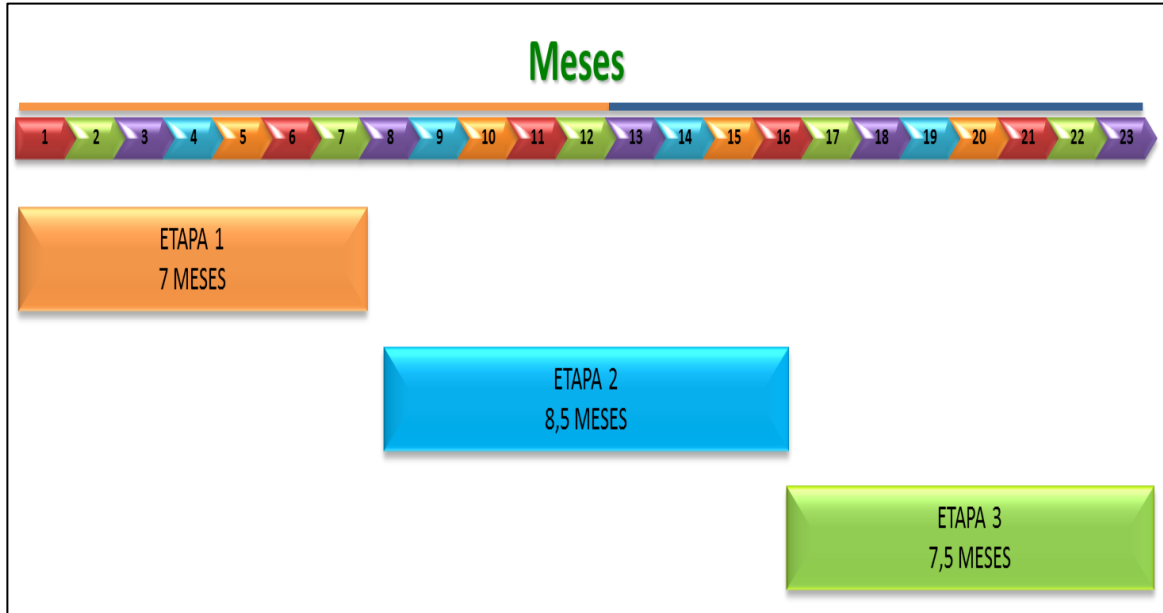
**Figura 29. Personal Requerido – Etapas 1 a 3**



Fuente: Autores

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

**Figura 30.** Línea de Tiempo Estimada – Etapas 1, 2 y 3



Fuente: Autores

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

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

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

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

## 7. CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

Los procesos poco recurrentes, evidenciables y de concientización por parte del personal de Telmacom Ltda., son los de estandarización y cierre, ya que se

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

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

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

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

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

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

## 8. RECOMENDACIONES

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

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

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

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

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

## BIBLIOGRAFÍA

GERMAN GUTIÉRREZ PACHECO, PMP. Basado en Planeación y Control de proyectos con MS Project.

GUTIÉRREZ PACHECO, GERMÁN. PMP. Curso de Planeación y Control de Proyectos con MS Project. 2011.

ING. ALVAREZ, JAIME. PMP. Notas de clase, fundamentos de gerencia de proyectos. Universidad Industrial de Santander.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. 5ª edición.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide). 4ª edición. p. 23.

RAMÍREZ ARIAS, Jesús Marcelo. PM Conferencia: El OPM3 como herramienta para el desarrollo de capacidades organizacionales. México, 2008.

SANCHEZ, Mario. Catedra dirigida por Ing. Mauricio Ospina Fonseca, PMP, OPM3. Universidad EAN – Bogotá. [en línea] Disponible en: <Cátedraopm3.blogspot.com.br/2011/05/mgp-modulo-opm3.html>

SOLARTE, Leonardo; MONTILLA, Omar; GARCÍA, Mónica. Modelos de Gestión de Proyectos en cinco (5) Organizaciones líderes nacionales –Marco Teórico. Bogotá, Septiembre 2003.

TEDESCO, Marcelo. OPM3® ¿Qué le depara el futuro? [en línea] Disponible en: <<http://www.liderdeproyecto.com/articulos/o>>

## ANEXOS

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

CUESTIONARIO DE INFORMACION GENERAL - INFORMACION PARTICULAR DE ENTREVISTADOS

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

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

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

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

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

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

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

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

**PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

**FECHA:**

**FIRMA:**

No.	SI / NO	PREGUNTAS
1		Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2		Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3		Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4		Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5		Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6		Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7		Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8		Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9		Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10		Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11		Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12		Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13		Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14		Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15		Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16		Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17		Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18		Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19		Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20		Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21		Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22		Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23		Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24		Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25		Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26		Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27		Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28		Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29		Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30		Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31		Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32		Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33		Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?

34		Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35		Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36		Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37		Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38		Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39		Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40		Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41		Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42		Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
43		Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
44		Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45		Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46		Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47		Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48		Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49		Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50		Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51		Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52		Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53		Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54		Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55		Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56		Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57		Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58		Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59		Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60		Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61		Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62		Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63		Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64		Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65		Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66		Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67		Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68		Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69		Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70		Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71		Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72		Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73		Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74		Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75		Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?

76	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
94	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
95	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?

118		Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119		Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120		Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121		Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122		Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123		Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124		Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125		Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126		Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127		Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128		Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129		Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130		Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131		Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132		Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133		Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134		Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135		Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136		Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137		Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138		Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139		Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140		Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141		Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142		Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143		Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144		Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
145		Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146		Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147		Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148		Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149		Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150		Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151		Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152		Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153		Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154		Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155		Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156		Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157		Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?

158		Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159		Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160		Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161		Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162		Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163		Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164		Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165		Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166		Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167		Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168		Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169		Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170		Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171		Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172		Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173		Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174		Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175		Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176		Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177		Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178		Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179		Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180		Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181		Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182		Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183		Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184		Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185		Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186		Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187		Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188		Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: DIANA MARÍA RUIZ BARRERA**

**FECHA: 18-11-2014**

**FIRMA: DIANA RUIZ**

No.	SI/NO	PREGUNTAS
1	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10	NO	Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11	NO	Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12	NO	Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13	SI	Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14	SI	Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15	SI	Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16	SI	Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18	NO	Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19	NO	Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21	SI	Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22	SI	Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23	SI	Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24	NO	Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29	SI	Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30	SI	Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31	SI	Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32	SI	Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33	SI	Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
34	SI	Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35	SI	Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36	NO	Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37	NO	Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38	NO	Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39	NO	Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40	NO	Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41	SI	Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42	SI	Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?

43	SI	Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
44	NO	Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48	NO	Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53	SI	Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54	SI	Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55	SI	Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56	SI	Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57	SI	Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58	SI	Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59	SI	Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60	SI	Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62	SI	Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63	SI	Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64	NO	Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66	SI	Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67	SI	Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68	SI	Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
76	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	SI	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	NO	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	SI	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	NO	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	SI	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	SI	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	SI	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	SI	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	SI	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	NO	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	NO	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?

94	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
95	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	NO	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	SI	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	NO	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	NO	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	NO	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	NO	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
118	SI	Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119	SI	Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122	SI	Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123	SI	Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124	SI	Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125	SI	Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126	SI	Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127	SI	Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128	SI	Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129	SI	Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130	NO	Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131	NO	Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132	NO	Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140	SI	Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?

145	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150	NO	Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151	NO	Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152	NO	Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154	NO	Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155	NO	Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
158	NO	Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159	NO	Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160	NO	Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161	SI	Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162	NO	Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163	NO	Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164	NO	Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165	NO	Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166	NO	Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167	NO	Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168	NO	Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169	NO	Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170	NO	Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171	NO	Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172	NO	Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176	SI	Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179	SI	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181	SI	Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182	SI	Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183	SI	Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184	SI	Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185	NO	Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186	NO	Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187	NO	Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188	NO	Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: DIDIER LOZANO ABRIL**

**FECHA: 15-11-2014**

**FIRMA:**

No.	SI/NO	PREGUNTAS
1	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10	SI	Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11	SI	Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13	SI	Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14	SI	Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15	SI	Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16	SI	Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18	NO	Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19	NO	Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21	SI	Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22	SI	Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23	SI	Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24	SI	Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29	SI	Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30	SI	Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31	SI	Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32	SI	Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33	SI	Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
34	SI	Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35	SI	Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36	SI	Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37	SI	Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38	SI	Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39	SI	Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40	SI	Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41	SI	Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42	SI	Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?

43	SI	Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
44	SI	Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53	SI	Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54	SI	Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55	SI	Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56	SI	Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57	SI	Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58	SI	Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59	SI	Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60	SI	Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62	SI	Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63	SI	Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64	SI	Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66	SI	Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67	SI	Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68	SI	Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
76	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	SI	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	SI	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	SI	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	SI	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	SI	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	SI	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	SI	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	SI	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	SI	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	SI	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?

94	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
95	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	SI	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	SI	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	SI	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	SI	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
118	SI	Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119	SI	Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122	SI	Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123	SI	Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124	SI	Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125	SI	Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126	SI	Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127	SI	Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128	SI	Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129	SI	Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130	SI	Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131	SI	Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132	SI	Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140	SI	Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?

145	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150	NO	Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151	NO	Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152	NO	Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154	SI	Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155	SI	Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
158	SI	Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159	SI	Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160	SI	Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161	SI	Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162	SI	Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163	SI	Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164	SI	Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165	SI	Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166	SI	Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167	SI	Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168	SI	Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169	SI	Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170	SI	Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171	SI	Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172	SI	Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176	SI	Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181	NO	Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182	NO	Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183	NO	Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184	NO	Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185	NO	Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186	NO	Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187	NO	Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188	NO	Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JORGE CORTES**

**FECHA:** 15/11/2014

**FIRMA:**

No.	SI / NO	PREGUNTAS
1	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10	SI	Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11	SI	Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13	SI	Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14	SI	Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15	SI	Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16	SI	Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18	NO	Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19	NO	Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21	SI	Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22	SI	Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23	SI	Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24	NO	Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27	SI	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29	SI	Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30	SI	Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31	NO	Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32	NO	Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33	SI	Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
34	NO	Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35	SI	Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36	SI	Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37	NO	Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38	NO	Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39	NO	Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40	NO	Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41	SI	Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42	SI	Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?

43	SI	Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
44	NO	Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45	NO	Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48	NO	Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53	SI	Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54	SI	Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55	SI	Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56	NO	Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57	SI	Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58	NO	Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59	SI	Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60	NO	Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62	SI	Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63	SI	Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64	NO	Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66	SI	Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67	SI	Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68	SI	Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
76	NO	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	SI	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	SI	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	NO	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	SI	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	SI	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	SI	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	NO	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	SI	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	SI	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	SI	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?

94	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
95	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	NO	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	SI	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	SI	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	SI	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	NO	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
118	SI	Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119	SI	Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120	NO	Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122	NO	Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123	NO	Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124	NO	Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125	SI	Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126	NO	Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127	NO	Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128	NO	Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129	SI	Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130	SI	Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131	SI	Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132	NO	Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134	NO	Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135	NO	Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136	NO	Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137	NO	Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138	NO	Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140	NO	Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?

145	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150	NO	Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151	NO	Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152	NO	Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154	NO	Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155	NO	Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
158	SI	Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159	SI	Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160	NO	Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161	SI	Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162	SI	Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163	NO	Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164	NO	Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165	SI	Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166	NO	Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167	NO	Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168	NO	Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169	SI	Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170	NO	Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171	NO	Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172	NO	Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176	NO	Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179	SI	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181	SI	Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182	SI	Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183	SI	Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184	SI	Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185	SI	Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186	SI	Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187	SI	Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188	SI	Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JUAN JOSE GONZALEZ P.**

**FECHA: 15/11/2014**

**FIRMA:**

No.	SI/NO	PREGUNTAS
1	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10	SI	Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11	SI	Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13	SI	Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14	SI	Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15	SI	Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16	NO	Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18	SI	Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19	NO	Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21	SI	Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22	SI	Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23	SI	Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24	NO	Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27	SI	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29	SI	Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30	SI	Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31	SI	Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32	SI	Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33	SI	Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
34	SI	Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35	SI	Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36	SI	Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37	SI	Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38	NO	Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39	NO	Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40	NO	Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41	SI	Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42	NO	Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?

43	NO	Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
44	NO	Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46	NO	Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47	NO	Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48	NO	Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53	SI	Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54	SI	Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55	SI	Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56	SI	Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57	SI	Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58	NO	Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59	NO	Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60	NO	Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62	SI	Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63	SI	Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64	SI	Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66	SI	Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67	SI	Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68	NO	Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
76	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	SI	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	SI	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	NO	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	SI	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	SI	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	SI	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	SI	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	NO	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	NO	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	NO	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?

94	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
95	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	NO	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	NO	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	SI	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	SI	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	SI	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	SI	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
118	NO	Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119	NO	Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120	NO	Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122	SI	Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123	SI	Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124	SI	Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125	SI	Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126	NO	Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127	NO	Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128	NO	Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129	NO	Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130	NO	Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131	NO	Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132	NO	Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133	NO	Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134	NO	Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135	NO	Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136	NO	Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139	NO	Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140	NO	Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142	SI	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?

145	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146	SI	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147	N	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150	NO	Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151	NO	Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152	NO	Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154	NO	Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155	NO	Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
158	SI	Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159	NO	Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160	SI	Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161	SI	Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162	SI	Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163	NO	Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164	SI	Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165	SI	Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166	SI	Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167	NO	Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168	NO	Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169	SI	Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170	SI	Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171	SI	Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172	SI	Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175	NO	Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176	NO	Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179	SI	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181	SI	Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182	NO	Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183	NO	Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184	NO	Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185	SI	Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186	SI	Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187	SI	Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188	SI	Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: LEONARDO ANDRÉS GÓMEZ ULLOA**

**FECHA: 15/11/2014**

**FIRMA:**

No.	SI / NO	PREGUNTAS
1	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10	NO	Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11	NO	Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13	SI	Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14	NO	Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15	SI	Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16	SI	Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18	NO	Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19	NO	Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21	SI	Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22	NO	Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23	NO	Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24	SI	Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29	NO	Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30	NO	Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31	NO	Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32	NO	Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33	SI	Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
34	SI	Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35	SI	Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36	SI	Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37	NO	Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38	NO	Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39	NO	Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40	NO	Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41	SI	Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42	NO	Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?

43	NO	Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
44	SI	Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46	NO	Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47	NO	Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53	SI	Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54	NO	Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55	NO	Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56	SI	Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57	SI	Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58	NO	Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59	NO	Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60	SI	Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62	NO	Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63	NO	Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64	SI	Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66	NO	Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67	NO	Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68	SI	Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74	NO	Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75	NO	Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
76	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	NO	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	NO	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	NO	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	SI	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	NO	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	NO	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	SI	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	NO	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	NO	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	SI	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?

94	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
95	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	SI	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	NO	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	NO	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	SI	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
118	NO	Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119	NO	Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121	NO	Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122	NO	Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123	NO	Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124	NO	Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125	NO	Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126	NO	Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127	NO	Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128	NO	Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129	SI	Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130	NO	Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131	NO	Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132	SI	Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133	NO	Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134	NO	Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135	NO	Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136	NO	Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137	NO	Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138	NO	Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139	NO	Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140	NO	Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142	SI	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143	SI	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?

145	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146	SI	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147	SI	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150	SI	Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151	SI	Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152	NO	Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154	NO	Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155	NO	Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
158	NO	Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159	NO	Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160	NO	Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161	NO	Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162	NO	Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163	NO	Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164	NO	Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165	NO	Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166	NO	Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167	NO	Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168	NO	Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169	NO	Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170	NO	Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171	NO	Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172	NO	Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174	NO	Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175	NO	Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176	SI	Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181	NO	Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182	NO	Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183	NO	Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184	SI	Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185	SI	Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186	NO	Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187	NO	Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188	SI	Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: NORA ESPERANZA VILLAMIZAR PIÑEROS**

**FECHA:**

**FIRMA:**

No.	SI/NO	PREGUNTAS
1	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10	SI	Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11	SI	Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13	SI	Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14	SI	Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15	SI	Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16	SI	Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18	NO	Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19	NO	Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21	SI	Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22	SI	Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23	SI	Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24	SI	Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29	SI	Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30	SI	Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31	SI	Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32	SI	Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33	SI	Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
34	SI	Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35	SI	Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36	SI	Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37	SI	Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38	SI	Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39	SI	Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40	SI	Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41	SI	Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42	SI	Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
43	SI	Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?

44	SI	Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53	SI	Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54	SI	Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55	SI	Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56	SI	Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57	SI	Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58	SI	Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59	SI	Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60	SI	Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62	SI	Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63	SI	Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64	SI	Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66	SI	Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67	SI	Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68	SI	Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
76	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	SI	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	SI	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	SI	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	SI	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	SI	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	SI	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	SI	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	SI	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	SI	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	SI	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	SI	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
94	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?

95	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	SI	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	SI	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	SI	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	SI	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
118	SI	Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119	SI	Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121	NO	Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122	NO	Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123	NO	Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124	NO	Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125	NO	Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126	NO	Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127	NO	Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128	NO	Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129	SI	Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130	SI	Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131	SI	Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132	SI	Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133	NO	Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134	NO	Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135	NO	Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136	NO	Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137	NO	Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138	NO	Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139	NO	Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140	NO	Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?

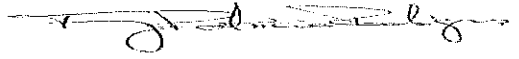
145	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150	NO	Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151	NO	Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152	NO	Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154	SI	Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155	SI	Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
158	SI	Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159	SI	Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160	SI	Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161	SI	Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162	SI	Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163	SI	Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164	SI	Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165	SI	Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166	SI	Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167	SI	Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168	SI	Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169	SI	Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170	SI	Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171	SI	Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172	SI	Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176	SI	Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181	SI	Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182	SI	Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183	SI	Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184	SI	Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185	NO	Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186	NO	Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187	NO	Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188	NO	Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: PATRICIA RODRIGUEZ**

**FECHA: NOVIEMBRE 15 DE 2014**

**FIRMA:**



No.	SI/NO	PREGUNTAS
1	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9	NO	Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10	SI	Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11	NO	Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13	SI	Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14	NO	Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15	NO	Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16	NO	Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18	SI	Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19	NO	Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21	NO	Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22	NO	Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23	NO	Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24	NO	Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29	SI	Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30	SI	Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31	SI	Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32	SI	Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33	SI	Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
34	NO	Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35	NO	Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36	NO	Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37	NO	Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38	NO	Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39	NO	Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40	NO	Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41	SI	Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42	NO	Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?

43	NO	Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
44	SI	Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51	SI	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53	SI	Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54	NO	Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55	NO	Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56	SI	Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57	SI	Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58	NO	Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59	NO	Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60	SI	Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62	NO	Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63	NO	Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64	SI	Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66	NO	Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67	NO	Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68	SI	Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74	NO	Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75	NO	Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
76	NO	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	NO	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	NO	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	NO	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	SI	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	NO	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	NO	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	NO	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	NO	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	NO	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	NO	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?

94	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
95	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	NO	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	SI	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	NO	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	NO	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	NO	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	NO	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	NO	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
118	NO	Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119	NO	Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120	NO	Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121	NO	Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122	SI	Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123	NO	Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124	NO	Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125	NO	Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126	NO	Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127	NO	Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128	NO	Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129	NO	Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130	NO	Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131	NO	Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132	NO	Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133	NO	Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134	NO	Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135	NO	Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136	NO	Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137	NO	Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138	NO	Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139	NO	Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140	NO	Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?

145	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146	SI	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147	SI	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150	SI	Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151	SI	Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152	SI	Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154	SI	Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155	SI	Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
158	SI	Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159	SI	Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160	SI	Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161	SI	Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162	SI	Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163	SI	Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164	SI	Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165	SI	Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166	SI	Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167	SI	Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168	SI	Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169	SI	Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170	SI	Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171	SI	Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172	SI	Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176	SI	Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181	SI	Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182	SI	Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183	SI	Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184	SI	Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185	SI	Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186	SI	Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187	NO	Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188	NO	Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO: SERGIO LEONARDO LIZARAZO**

**FECHA:** 18/11/2014

**FIRMA:**

No.	SI/NO	PREGUNTAS
1	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
2	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto?
3	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
4	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto ?
5	NO	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
6	NO	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
7	NO	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
8	NO	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto?
9	NO	Su organización estandariza el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
10	NO	Su organización mide el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto?
11	SI	Su organización controla el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
12	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto ?
13	SI	Su organización estandariza el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
14	NO	Su organización mide el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
15	NO	Su organización controla el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
16	SI	Su organización mejora el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ?
17	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
18	NO	Su organización mide el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
19	NO	Su organización controla el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
20	SI	Su organización mejora el proceso Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto ?
21	NO	Su organización estandariza el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
22	NO	Su organización mide el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
23	NO	Su organización controla el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
24	SI	Su organización mejora el proceso Cierre de Proyecto o Fase ?
25	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de alcance"?
26	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de alcance"?
27	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de alcance"?
28	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de alcance"?
29	SI	Su organización estandariza el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
30	NO	Su organización mide el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
31	NO	Su organización controla el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto ?
32	NO	Su organización mejora el proceso Recopilar los Requerimientos del Proyecto?
33	SI	Su organización estandariza el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
34	SI	Su organización mide el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
35	NO	Su organización controla el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
36	SI	Su organización mejora el proceso Definir el Alcance del Proyecto ?
37	SI	Su organización estandariza el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
38	NO	Su organización mide el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
39	NO	Su organización controla el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
40	SI	Su organización mejora el proceso Crear la WBS del Proyecto ?
41	SI	Su organización estandariza el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
42	NO	Su organización mide el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?

43	NO	Su organización controla el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
44	SI	Su organización mejora el proceso Verificar el Alcance del Proyecto ?
45	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
46	NO	Su organización mide el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
47	NO	Su organización controla el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
48	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Alcance del Proyecto ?
49	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
50	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
51	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
52	SI	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de cronograma"?
53	SI	Su organización estandariza el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
54	NO	Su organización mide el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
55	NO	Su organización controla el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
56	SI	Su organización mejora el proceso Definir las Actividades del Proyecto ?
57	NO	Su organización estandariza el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
58	NO	Su organización mide el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
59	SI	Su organización controla el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
60	SI	Su organización mejora el proceso Secuenciar las Actividades del Proyecto ?
61	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
62	NO	Su organización mide el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
63	NO	Su organización controla el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
64	SI	Su organización mejora el proceso Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto ?
65	NO	Su organización estandariza el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
66	NO	Su organización mide el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
67	SI	Su organización controla el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
68	SI	Su organización mejora el proceso Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto ?
69	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
70	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
71	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto ?
72	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Cronograma del Proyecto?
73	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
74	SI	Su organización mide el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
75	SI	Su organización controla el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto?
76	SI	Su organización mejora el proceso Controlar el Cronograma del Proyecto ?
77	SI	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de costos"?
78	SI	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de costos"?
79	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de costos"?
80	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de costos"?
81	SI	Su organización estandariza el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
82	SI	Su organización mide el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
83	SI	Su organización controla el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
84	SI	Su organización mejora el proceso Estimar Costos del Proyecto ?
85	SI	Su organización estandariza el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
86	SI	Su organización mide el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto?
87	SI	Su organización controla el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
88	SI	Su organización mejora el proceso Determinar el Presupuesto del Proyecto ?
89	SI	Su organización estandariza el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
90	SI	Su organización mide el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
91	SI	Su organización controla el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
92	SI	Su organización mejora el proceso Controlar los Costos del Proyecto?
93	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?

94	SI	Su organización mide el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
95	SI	Su organización controla el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
96	SI	Su organización mejora el proceso Planificar la Calidad del Proyecto?
97	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
98	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto?
99	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
100	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Aseguramiento de Calidad del Proyecto ?
101	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
102	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto?
103	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
104	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar Control de Calidad del Proyecto ?
105	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
106	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
107	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
108	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos del Proyecto ?
109	SI	Su organización estandariza el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
110	SI	Su organización mide el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
111	SI	Su organización controla el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
112	SI	Su organización mejora el proceso Adquirir el Equipo de Proyecto ?
113	SI	Su organización estandariza el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto?
114	SI	Su organización mide el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
115	SI	Su organización controla el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
116	SI	Su organización mejora el proceso Desarrollar el Equipo de Proyecto ?
117	SI	Su organización estandariza el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
118	SI	Su organización mide el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
119	SI	Su organización controla el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
120	SI	Su organización mejora el proceso Dirigir el Equipo de Proyecto ?
121	NO	Su organización estandariza el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
122	NO	Su organización mide el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
123	NO	Su organización controla el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto ?
124	NO	Su organización mejora el proceso Planificar las Comunicaciones del Proyecto?
125	NO	Su organización estandariza el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
126	NO	Su organización mide el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
127	NO	Su organización controla el proceso Distribuir la Información del Proyecto ?
128	NO	Su organización mejora el proceso Distribuir la Información del Proyecto?
129	SI	Su organización estandariza el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
130	SI	Su organización mide el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
131	SI	Su organización controla el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto?
132	SI	Su organización mejora el proceso Reportar el Desempeño del Proyecto ?
133	SI	Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
134	NO	Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto?
135	NO	Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
136	NO	Su organización mejora el proceso Planificar la Gestión de Riesgos del Proyecto ?
137	NO	Su organización estandariza el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
138	NO	Su organización mide el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
139	NO	Su organización controla el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
140	NO	Su organización mejora el proceso Identificar los Riesgos del Proyecto ?
141	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
142	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
143	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?
144	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto ?

145	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
146	NO	Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
147	NO	Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
148	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto ?
149	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
150	NO	Su organización mide el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
151	NO	Su organización controla el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
152	NO	Su organización mejora el proceso Realizar el Plan de Respuesta al Riesgo del Proyecto ?
153	NO	Su organización estandariza el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
154	NO	Su organización mide el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
155	NO	Su organización controla el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
156	NO	Su organización mejora el proceso Realizar Monitoreo y Control de los Riesgos del Proyecto ?
157	SI	Su organización estandariza el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
158	SI	Su organización mide el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
159	SI	Su organización controla el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
160	SI	Su organización mejora el proceso Realizar la Planificación de las Adquisiciones del Proyecto ?
161	SI	Su organización estandariza el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
162	SI	Su organización mide el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
163	SI	Su organización controla el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
164	SI	Su organización mejora el proceso Efectuar las Adquisiciones del Proyecto ?
165	SI	Su organización estandariza el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
166	SI	Su organización mide el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
167	SI	Su organización controla el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto ?
168	SI	Su organización mejora el proceso Administrar las Adquisiciones del Proyecto?
169	SI	Su organización estandariza el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?
170	SI	Su organización mide el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
171	SI	Su organización controla el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
172	SI	Su organización mejora el proceso Cerrar las Adquisiciones del Proyecto ?
173	SI	Su organización estandariza el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
174	SI	Su organización mide el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
175	SI	Su organización controla el proceso Identificar los Interesados del Proyecto ?
176	SI	Su organización mejora el proceso Identificar los Interesados del Proyecto?
177	NO	Su organización estandariza el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
178	NO	Su organización Mide el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
179	NO	Su organización Controla el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
180	NO	Su organización Mejora el proceso de "plan de gestión de Interesados"?
181	SI	Su organización estandariza el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
182	SI	Su organización mide el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
183	SI	Su organización controla el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
184	SI	Su organización mejora el proceso Gestionar las Expectativas de los Interesados del Proyecto ?
185	SI	Su organización estandariza el proceso de "control de participación de los interesados"?
186	SI	Su organización Mide el proceso de "control de participación de los interesados"?
187	NO	Su organización Controla el proceso de "control de participación de los interesados"?
188	NO	Su organización Mejora el proceso de "control de participación de los interesados"?

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

Componente	Buenas practicas por grupos	Maximo respuestas afirmativas por Entrevistado	Maximo respuestas afirmativas Total Entrevistados	Porcentaje respuestas afirmativas Director de proyectos (%)	Porcentaje respuestas afirmativas Total Entrevistados (%)	GRADO DE MADUREZ REPRESENTANTE	GRADO DE MADUREZ TOTAL
Inicio							
Grupo de procesos	BP - Procesos de Inicio	8	72	75%	78%	Alta	Alta
	BP - Procesos de planeación	96	864	45%	53%	Intermedia Baja	Intermedia Alta
	BP - Procesos de ejecución	32	288	41%	63%	Intermedia Baja	Intermedia Alta
	BP - Procesos de seguimiento y control	44	396	48%	56%	Intermedia Baja	Intermedia Alta
Cierre							
Estandarización	BP - Procesos de Cierre	8	72	25%	53%	Baja	Intermedia Alta
	BP - Estandarización	47	423	74%	75%	Alta	Alta
	BP - Medición	47	423	19%	40%	Baja	Intermedia Baja
	BP - Control	47	423	19%	48%	Baja	Intermedia Baja
Mejoras Practicas	BP - Mejora	47	423	68%	53%	Alta	Intermedia Alta
	BP - Gestión de la Integración	24	216	67%	59%	Alta	Intermedia Alta
	BP - Gestión del alcance	24	216	38%	52%	Intermedia Baja	Intermedia Alta
	BP - Gestión del Tiempo	28	252	60%	66%	Intermedia Baja	Intermedia Alta
Áreas de Conocimiento	BP - Gestión de los Costos	16	144	38%	57%	Intermedia Baja	Intermedia Alta
	BP - Gestión de Calidad	12	108	100%	86%	Muy Alta	Muy Alta
	BP - Gestión de los RRHH	16	144	50%	46%	Intermedia Baja	Intermedia Baja
	BP - Gestión de las comunicaciones	12	108	17%	33%	Muy Baja	Baja
Comunicaciones	BP - Gestión del Riesgo	24	216	46%	20%	Intermedia Baja	Baja
	BP - Gestión de los Interesados	16	144	6%	39%	Muy Baja	Intermedia Baja
	BP - Gestión de los Interesados	16	144	38%	52%	Intermedia Baja	Intermedia Alta
	BP - Gestión de los Interesados	16	144	45%	46%	Intermedia Baja	Intermedia Baja
General							
		188	1692	45%	46%	Intermedia Baja	Intermedia Baja

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

Componente	Buenas practicas por grupos	Jorge Cortes	Patricia Rodríguez	Juan Jose González	Sergio Lizarazo	Diana María Ruiz	Didier Lozano Abril	Alejandro Lizarazo	Nora Villamizar	Leonardo Gómez	Media geométrica
Inicio	BP - Procesos de Inicio	6	6	5	8	5	8	5	8	6	6
Planeación	BP - Procesos de planeación	52	42	63	43	61	68	36	62	43	51
Ejecución	BP - Procesos de ejecución	22	15	22	26	19	28	16	28	13	20
Control	BP - Procesos de seguimiento y control	28	22	18	29	22	36	19	35	21	25
Cierre	BP - Procesos de Cierre	4	4	7	5	3	8	2	8	2	4
Estandarización	BP - Estandarización	39	32	40	32	35	37	31	36	35	35
Medición	BP - Medición	31	19	32	23	27	37	2	35	9	19
Control	BP - Control	31	16	23	23	27	37	19	35	9	23
Mejora	BP - Mejora	11	22	20	33	21	37	26	35	32	25
Integración	BP - Gestión de la integración	19	9	18	10	14	20	11	20	16	14
Alcance	BP - Gestión del alcance	14	11	15	10	14	20	10	20	9	12
Tiempo	BP - Gestión del Tiempo	19	13	20	18	23	24	19	25	14	18
Costos	BP - Gestión de los Costos	10	5	11	14	12	12	7	16	6	9
Calidad	BP - Gestión de Calidad	9	10	8	12	12	12	9	12	12	10
RR.HH	BP - Gestión de los RRHH	11	1	9	16	5	16	9	16	8	7
Comunicaciones	BP - Gestión de las comunicaciones	15	1	5	4	9	12	1	4	2	4
Riesgos	BP - Gestión de los riesgos	3	13	6	1	8	12	1	4	11	5
Adquisiciones	BP - Gestión de las Adquisiciones	7	16	12	16	1	16	7	16	1	6
Interesados	BP - Gestión de los Interesados	15	10	11	10	12	4	5	8	6	6
General	Total de preguntas	122	89	115	111	110	148	79	141	85	87

Valor Porcentual
0-17%
18-33%
34-50%
51-66%
67-83%
84-100%