

**EVALUACIÓN DEL ESTADO DEL PROCESO DE LA DIRECCIÓN DE
PROYECTOS DE LA EMPRESA PROBRACO SAS BAJO LAS BUENAS
PRÁCTICAS DE LA GUÍA DEL PMBOK®-QUINTA EDICIÓN UTILIZANDO
COMO REFERENCIA METODOLOGÍA OPM3®-TERCERA EDICIÓN DEL
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.**

FERNANDO DIAZ GARZON

JOSE WILLINTHON ORTIZ CAICEDO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS

ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS

BUCARAMANGA

2016

**EVALUACIÓN DEL ESTADO DEL PROCESO DE LA DIRECCIÓN DE
PROYECTOS DE LA EMPRESA PROBRACO SAS BAJO LAS BUENAS
PRÁCTICAS DE LA GUÍA DEL PMBOK®-QUINTA EDICIÓN UTILIZANDO
COMO REFERENCIA METODOLOGÍA OPM3®-TERCERA EDICIÓN DEL
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.**

FERNANDO DIAZ GARZON

JOSE WILLINTHON ORTIZ CAICEDO

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos.**

Director

Jaime Andrés Álvarez Ospina

Ingeniero Electrónico.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	14
1. GENERALIDADES	16
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	16
1.3. EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO.....	16
1.3.1. Acerca de la empresa.	16
1.3.2. Misión	17
1.3.3. Visión	17
1.3.4. Valores.	17
1.3.5. Estructura Organizacional	18
1.3.6. Logo de la empresa	20
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. MARCO DE REFERENCIA.....	22
3.1. ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3®)	22
3.1.1. Medidas de mejora en la realización de procesos de acuerdo al modelo OPM3®. 22	
3.1.1.1. Estandarizar	23
3.1.1.2. Medir.....	23
3.1.1.3. Controlar	23
3.1.1.4. Mejorar	24
3.1.2. Cómo usar el modelo OPM3®	25
3.1.2.1. Etapas para la aplicación del estándar OPM3®	25
3.1.3. Método de Puntuación del modelo OPM3®	27
3.1.3.1. Puntuación Binaria	27
3.1.3.2. Medidas Variables	27
4. APLICACIÓN DEL MODELO OPM3®-TERCERA EDICIÓN AL PROCESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA PROBRACO SAS.	29
4.1. PREPARACIÓN PARA LA EVALUACIÓN – ADQUIRIR CONOCIMIENTO:.....	29
4.2. REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN.	31
4.2.1. Método de Puntuación seleccionado	32
4.2.2. Autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) aplicada al proceso de dirección de proyectos en PROBRACO SAS	32
4.2.3. Procesamiento y Análisis de resultados.....	49
4.2.3.1. Matriz 1: Buenas Prácticas SMCI (Standarize, Measure, Control, Improve)	49
4.2.3.2. Matriz 2: Buenas Prácticas SMCI por grupos de procesos.	50
4.2.3.3. Matriz 3: Buenas Prácticas SMCI por grupos de Áreas de conocimiento.	51

5.	RECOMENDACIONES DE MEJORA PROPUESTO AL PROCESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA PROBRACO SAS.....	54
5.1.	PROPUESTA DE MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS A SER IMPLEMENTADAS POR LA ORGANIZACIÓN.....	54
5.2.	DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	61
5.2.1.	Etapa 1	61
5.2.1.1.	Documentación y análisis	61
5.2.1.2.	Capacitaciones en los procesos de dirección de proyectos.....	61
5.2.1.3.	Talleres de aplicación.....	61
5.2.1.4.	Evaluación	62
5.2.1.5.	Ajuste y validación de herramientas del proceso de dirección de proyectos	62
5.2.1.6.	Desarrollar las herramientas para los procesos de dirección de proyectos.	62
5.2.1.7.	Socialización de las herramientas desarrolladas	63
5.2.1.8.	Documentación.....	63
5.2.1.9.	Comunicación.....	63
5.2.1.10.	Implementación.....	63
5.2.2.	Etapa 2	63
5.2.2.1.	Medición	64
5.2.2.2.	Control	64
5.2.2.3.	Ajuste al plan para la de dirección de proyectos definido en la etapa 1.....	64
5.2.2.4.	Desarrollar herramientas para los procesos de dirección de proyectos	64
5.2.2.5.	Socialización de las herramientas desarrolladas	64
5.2.2.6.	Documentación.....	65
5.2.2.7.	Comunicación.....	65
5.2.2.8.	Implementación.	65
5.2.3.	Etapa 3	65
5.2.3.1.	Medición.	65
5.2.3.2.	Control.	65
5.2.3.3.	Ajuste al plan para la de dirección de proyectos definido en la etapa 2.	65
5.2.3.4.	Desarrollar herramientas para los procesos de dirección de proyectos.	65
5.2.3.5.	Socialización de las herramientas desarrolladas.	66
5.2.3.6.	Documentación.	66
5.2.3.7.	Comunicación.	66
5.2.3.8.	Implementación.	66
5.2.3.9.	Aplicación del estándar OPM3® Al finalizar la etapa 3	66
5.3.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA META PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE PROBRACO SAS.....	66
5.4.	Cronograma del Plan de Trabajo Propuesto.....	68
6.	CONCLUSIONES.....	71
7.	RECOMENDACIONES.....	72
	BIBLIOGRAFÍA.....	73

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1: Sistema de Puntuación método variable.	28
Tabla No. 2: Análisis FODA para el área de Proyectos de PROBRACO SAS.....	30
Tabla No. 3: Autoevaluación SAM propuesta por el estándar OPM3®-Tercera Edición aplicado a la dirección de proyectos de PROBRACO SAS.....	33
Tabla No. 4: Matriz 1. Buenas Prácticas SMCI	49
Tabla No. 5: Matriz 2. Buenas Prácticas SMCI por grupos de procesos	50
Tabla No. 6: Matriz 2. Buenas Prácticas SMCI por grupos de Áreas de conocimiento	52
Tabla No. 7: Matriz de identificación de buenas prácticas a ser implementadas por la organización	56

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración No. 1: Estructura Organizacional	19
Ilustración No. 2: Logo de la empresa.....	20
Ilustración No. 3: Fases del Proceso de Mejora.	24
Ilustración No. 4: Ciclo OPM3®.....	26
Ilustración No. 5: Estado actual de aplicación de buenas prácticas para la dirección de proyectos en PROBRACO SAS según la guía del PMBOK® quinta edición.....	53
Ilustración No. 6: Estado del proceso de dirección de proyectos en PROBRACO S.A.S67	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1: Buenas Prácticas SMCI.....	49
Figura No. 2: Buenas Prácticas SMCI por grupos de procesos	51
Figura No. 3: Buenas Prácticas SMCI por grupos de Áreas de conocimiento	52

RESUMEN

TITULO: EVALUACIÓN DEL ESTADO DEL PROCESO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA PROBRACO SAS BAJO LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA GUÍA DEL PMBOK®-QUINTA EDICIÓN UTILIZANDO COMO REFERENCIA METODOLÓGICA OPM3®-TERCERA EDICIÓN DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.*

AUTORES: FERNANDO DIAZ GARZON, JOSE WILLINTHON ORTIZ CAICEDO**

PALABRAS CLAVE: OPM3®, PMBOK®, PMI®, DIRECCION, PROYECTOS.

DESCRIPCION:

La utilización del modelo de madurez organizacional para la dirección de Proyectos (OPM3®)- Tercera edición permite realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de dirección de proyectos en la empresa santandereana PROBRACO SAS dedicada a la consultoría y construcción de obras civiles.

La aplicación del modelo permite conocer la organización, expectativas de la alta gerencia, visión empresarial, procesos y procedimientos realizados hasta el momento, por la empresa PROBRACO SAS en el área de dirección de proyectos a través de la aplicación de la autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) propuesta en el estándar OPM3®-Tercera Edición, comparando el proceso de dirección de proyectos basado en las buenas prácticas definidas en la guía del PMBOK®-quinta edición con la situación actual de la organización.

La autoevaluación SAM contiene el diccionario de las buenas prácticas definidas por el PMI para la dirección de Portafolios, Programas y Proyectos, siendo el alcance de esta monografía y objeto de estudio, el área de Proyectos de PROBRACO SAS, buscando con ello identificar la aplicación actual de las buenas prácticas dentro del proceso de Dirección de Proyectos y la identificación de las buenas prácticas que se desean implementar dentro de un plan de mejora futuro.

Los resultados obtenidos con la utilización de la metodología permiten evidenciar las debilidades y fortalezas del proceso en estudio, logrando con ello, proponer un plan de trabajo y mejora estructurada en la introducción de tres fases de implantación en el tiempo propuesto por los autores, permitiendo alcanzar las metas propuestas detectadas por la organización en la primera fase del análisis.

*Trabajo de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Jaime Andrés Álvarez Ospina; Ingeniero Electrónico.

SUMMARY

TITLE: EVALUATION OF THE PROJECT MANAGEMENT PROCESS OF THE PROBRACO SAS COMPANY UNDER THE GOOD PRACTICES STATED IN THE PMBOK®-5TH EDITION GUIDE USING AS A METODOLOGICAL REFERENCE THE PROJECT MANAGEMENT'S OPM3®-THIRD EDITION

AUTHORS: FERNANDO DIAZ GARZON, JOSE WILLINTON ORTIZ CAICEDO**

KEY WORDS: OPM3®, PMBOK®, PMI®, PROJECT MANAGEMENT.

DESCRIPTION:

The use of organizational maturity model for project management (OPM3®) - Third Edition allows a diagnosis of the current state of project management process in the santanderean company PROBRACO SAS dedicated to consulting and construction of civil works.

The application of the model allows to know the organization, expectations of senior management, business vision, processes and procedures performed so far by the company PROBRACO SAS in the area of project management through the implementation of self-assessment SAM (Self- Assessment Method) proposed in the OPM3®-Third edition standard, comparing the project management process based on good practices defined in the PMBOK® guide-fifth edition with the current situation of the organization.

The SAM self-assessment contains the dictionary of best practices defined by the PMI for the management of portfolios, programs and projects, with the scope of this paper and object of study the PROBRACO SAS projects area, seeking thereby to identify the current application of good practices within the project management process and identifying good practices that are wanted to be implemented in a future improvement plan.

The results obtained with the use of the methodology allow to highlight the strengths and weaknesses of the process under study, thereby achieving propose a work plan and structured in the introduction of three phases of implementation in the model proposed by the authors weather improves, allowing to reach the goals set by the organization identified in the first phase of the analysis.

* Degree Work

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Jaime Andres Alvarez Ospina; Electronic Engineer.

INTRODUCCION

Este trabajo de grado surge de la expectativa de identificar el estado actual del proceso de la dirección de proyectos de la empresa Santandereana dedicada a la Consultoría y ejecución de obras Civiles denominada PROBRACO SAS. En el desarrollo de éste trabajo de grado se realizará un auto análisis de los procesos y herramientas utilizados dentro de la organización para la ejecución de proyectos, buscando el aumento de los índices de cumplimiento en los proyectos en aspectos relacionados con el alcance, tiempo, presupuesto y satisfacción del cliente en un mercado global y competitivo, tomando como punto de partida la evaluación realizada en un proceso de mejora continua organizacional.

En el mercado actual y con la oferta creciente de empresas que ofrecen en la diversificación de su portafolio la dirección de proyectos bajo metodologías aplicadas, que garantizan incrementar el grado de cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés, es primordial que la estrategia organizacional de PROBRACO SAS tenga como foco de alcance la realización de proyectos bajo estándares internacionales.

Partiendo del anterior principio y buscando desarrollar el objetivo propuesto, nos apoyaremos en los estándares y guías para la dirección de proyectos del Project Management Institute (PMI®), utilizando como referente en primer lugar la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)-Quinta Edición, la cual proporciona pautas y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos, y en segundo lugar el Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección de Proyectos (OMP3®)-Tercera Edición.

A partir del análisis y estudio individual realizado por los autores de esta monografía de la guía del PMBOK®-Quinta Edición, se refuerzan los conocimientos adquiridos para la dirección de proyectos, caracterizados por los grupos de procesos y áreas del conocimiento, considerando este procedimiento inductivo previo, primordial para la utilización del estándar OPM3®-Tercera edición del PMI®, el cual es un modelo que permite generar una visión organizacional del portafolio, programas y dirección de proyectos apoyado en las buenas practicas definidas en el PMBOK®-Quinta Edición.

Por medio de la utilización de la autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) propuesta en el estándar OPM3®-Tercera edición del PMI®, será posible conocer el estado actual del proceso de la dirección de proyectos de la empresa PROBRACO SAS.

Posteriormente a la realización de la autoevaluación del proceso de dirección de proyectos en la empresa PROBRACO SAS, se expondrán recomendaciones encaminadas en la mejora de la situación encontrada que permitan en un futuro, el establecimiento de herramientas para la dirección de proyectos basados en las buenas practicas definidas en el PMBOK®-Quinta Edición, permitiendo obtener mayores resultados en los niveles de eficiencia, respuesta oportuna, seguimiento, control, toma de decisiones, análisis de la información por parte de la Gerencia, aumento en los niveles de satisfacción del cliente, documentación de la realización de los procesos y retroalimentación de las lecciones aprendidas.

1. GENERALIDADES

1.1. OBJETIVO GENERAL.

Realizar diagnóstico al estado actual del proceso de la dirección de proyectos de la empresa PROBRACO SAS, utilizando la autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) propuesta en el estándar OPM3®-Tercera edición del Project Management Institute basado en el directorio de las buenas prácticas de la dirección de proyectos recogidas en la guía del PMBOK® -quinta edición.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Seleccionar las buenas prácticas asociadas al dominio de la dirección de proyectos propuesta en la lista de buenas prácticas del estándar OPM3®-Tercera edición.
- Realizar la autoevaluación SAM propuesta en el estándar OPM3®-Tercera edición a los procesos de la dirección de proyectos utilizados en la empresa PROBRACO SAS.
- Realizar análisis a los resultados obtenidos en la autoevaluación SAM.
- Realizar recomendaciones de mejora al proceso de dirección de proyectos en la empresa PROBRACO SAS.

1.3. EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO.

1.3.1. Acerca de la empresa. ¹ PROBRACO SAS es una empresa Santandereana creada el 16 de Marzo de 2009, que tiene como objeto principal dentro de sus estatutos, todas las actividades relacionadas con la Ingeniería civil, la ingeniería mecánica, la ingeniería de sistemas y la arquitectura, como la construcción de vivienda, el diseño, la interventoría, dirección, estudios de factibilidad, programación y control de obras civiles, además de la promoción, avalúo y compraventa de urbanizaciones, condominios, centros comerciales, bodegas, oficinas y apartamentos.

PROBRACO SAS es una asociación empresaria de acciones simplificadas, dedicada a la prestación de servicios con calidad para la ingeniería, para lo cual cuenta con personal y experiencia en el ámbito de la construcción y consultoría en proyectos relacionados especialmente con la Ingeniería Civil; desempeñándose en los siguientes campos:

- Rehabilitación y construcción vial.

¹ Fuente: Certificado de existencia y representación legal de Probraco Sas. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- Construcción de espacio público.
- Proyectos de saneamiento básico.
- Construcción de redes de acueducto.
- Obras de estabilización de suelos.
- Construcción de estructuras en concreto y metálicas.
- Consultorías y/o interventorías en los diferentes proyectos y especialidades relacionadas con proyectos de infraestructura.

1.3.2. Misión² PROBRACO SAS, es una empresa dedicada a la Consultoría y construcción, que cumple oportunamente en el servicio a través de personal competente y con valores, desarrollando de manera íntegra los procesos de nuestra organización, contando con tecnología de punta, para superar las expectativas de nuestros clientes en el sector Público y Privado.

1.3.3. Visión³ En el 2020, PROBRACO SAS, contará con un sistema de gestión de calidad certificado. Será una empresa rentable y reconocida a nivel Nacional, ofreciendo un amplio portafolio de servicios de calidad, mediante el sentido de pertenencia y las competencias de su personal, cumpliendo con la normativa legal y los requisitos del cliente.

1.3.4. Valores.⁴ PROBRACO S.A.S. se rige por los siguientes valores:

- Honestidad.
- Disciplina
- Responsabilidad.
- Aprendizaje
- Disponibilidad al cambio
- Auto crítica
- Proactividad
- Perseverancia

Los valores mencionados anteriormente son la base de su misión y visión empresarial.

² Fuente: Sistema de Gestión de Calidad Probraco SAS. Bucaramanga.

³ Ibid.

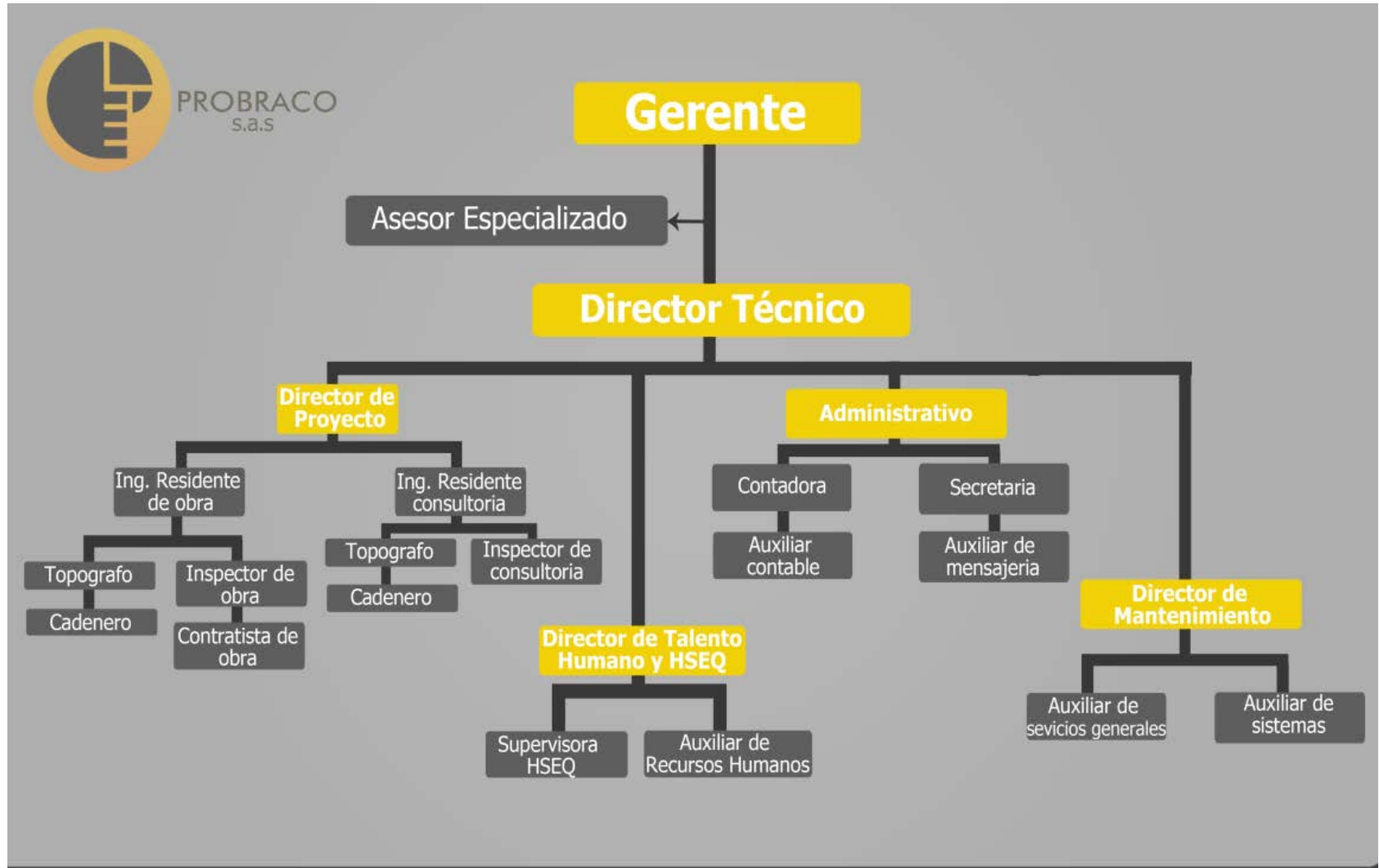
⁴ Ibid.

1.3.5. Estructura Organizacional.⁵ PROBRACO SAS tiene definida una estructura organizacional compuesta por un Gerente General del cual depende un Director Técnico, de quien a su vez dependen las diversas áreas de la empresa las cuales se estructuran con un director de Proyecto, director de talento humano y HSEQ; Administrativo y director de Mantenimiento.

La estructura organizacional de PROBRACO SAS es del tipo matricial, dado que tiene un componente funcional que ocupa gran parte del personal y además cuenta con un departamento de proyectos el cual es liderado por su respectivo director de proyectos.

⁵ Ibid.

Ilustración No. 1: Estructura Organizacional



1.3.6. Logo de la empresa⁶
Ilustración No. 2: Logo de la empresa



⁶ Ibid.

2. JUSTIFICACIÓN

El ejercicio comercial actual de PROBRACO SA está enfocado en la consultoría y construcción de obras civiles en el territorio Nacional, lo cual obedece a seguir procedimientos para control de obras y procesos para la dirección de proyectos, que permitan ser monitoreados por la alta gerencia buscando con ello mejoras organizacionales al proceso de dirección de proyectos que permitan: la optimización de procesos, aumento y estímulo del canal de comunicación del equipo humano involucrado en el desarrollo de cada uno de los proyectos generando la retroalimentación dentro de personal de la empresa, disminución de riesgos asociados al desarrollo de actividades, disminución de desperdicios y aprovechamiento de los materiales en obra, aumento de rendimientos en mano de obra, mejoramiento en la gestión de control y seguimiento a la realización de actividades, entre otras; permitiendo con ello mejorar los índices de rentabilidad y crecimiento de la empresa.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el aporte que los autores pretenden satisfacer ante las expectativas identificadas dentro de la Empresa PROBRACO SAS, es lograr contribuir en el posicionamiento del mercado, con la realización de proyectos de ingeniería, basados en las buenas prácticas definidas por el Project Management Institute para la dirección de proyectos.

Un primer aporte a la meta propuesta por la alta dirección, la generaremos con el desarrollo de este trabajo de grado, el cual busca realizar una evaluación del estado actual del proceso de dirección de proyectos utilizando el estándar OPM3®-tercera edición del PMI®, el cual utiliza una guía metodológica para evaluar la dirección de proyectos basada en las buenas practicas contenidas en el estándar para la dirección de proyectos Guía del PMBOK® - Quinta Edición.

Con la realización de la metodología de autoevaluación contenida en el estándar OPM3®-tercera edición, denominada SAM (Self-Assessment Method) se logrará determinar el nivel en el que PROBRACO SAS realiza la dirección de proyectos actualmente y permitirá plantear recomendaciones para que a futuro sean implementadas con el objeto de aumentar las habilidades para la dirección de proyectos bajo las buenas prácticas establecidas por el Project Management Institute.

3. MARCO DE REFERENCIA

El desarrollo del presente proyecto de grado tiene como objetivo general realizar el diagnóstico al estado actual del proceso de la dirección de proyectos de la empresa PROBRACO SAS, para lo cual utilizaremos el procedimiento de la autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) propuesta en el estándar OPM3®-Tercera edición, permitiendo con ello determinar el estado actual mediante el cual se realiza el proceso de dirección de proyectos en la organización comparado con las buenas practicas definidas en el estándar del PMBOK®-quinta edición propuesto por el PMI®.

Se realiza una única autoevaluación, planteada a ser desarrollada por el director de proyectos de la empresa y dos integrantes más del área de proyectos, mediante una mesa de trabajo guiada y liderada por los autores de la monografía, la cual permita analizar el proceso de dirección de proyectos que adelanta en la actualidad PROBRACO SAS.

A continuación se describirán los principios fundamentales del método, el cual es el marco de referencia para el desarrollo de la meta propuesta por los autores:

3.1. ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3®)⁷

Es un modelo de madurez organizacional para la dirección de proyectos, programas y portafolios desarrollado por el Project Management Institute PMI®. Este estándar contiene herramientas que permiten a la organización entender la dirección de proyectos, programas y portafolios a nivel organizacional y medir el nivel de madurez en relación a un conjunto de buenas prácticas aceptadas y propuestas globalmente por el Project Management Institute.

El modelo de madurez organizacional para la dirección de proyectos propone cuatro medidas de mejora en la realización de los procesos para lograr alcanzar un nivel de madurez deseado en la dirección de proyectos dentro de la organización.

3.1.1. Medidas de mejora en la realización de procesos de acuerdo al modelo OPM3®. A continuación se relacionan cada una de las fases definidas por el modelo OPM3®, requeridas para obtener un nivel de madurez deseado:

⁷ Fuente: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Tercera Edición. Pennsylvania EE.UU. Project Management Institute, Inc.

3.1.1.1. Estandarizar: El objetivo de esa fase es establecer y monitorear el cumplimiento de pautas o normas comunes para la realización de los procesos; el estándar OPM3® define cuatro pasos claves en la estandarización de un proceso:

- Asignación de responsable dentro de la estructura organizacional:

Asegura el desarrollo del proceso dentro de la organización, permitiendo definir e identificar al responsable del proceso, asignando autoridad y posesión del mismo.

- Documentar el proceso:

Comprende el desarrollo y posterior documentación del proceso, este paso puede ser ejecutado por cualquier miembro designado dentro de la organización.

- Comunicar el proceso:

Este paso se define como la etapa en la cual se realiza la comunicación del proceso a los responsables de la ejecución del mismo.

- Implementar el proceso:

Este paso involucra a toda la organización.

La realización de los cuatro pasos descritos anteriormente y que comprenden el proceso de estandarización, son indispensables para que el proceso esté en su lugar y sea sostenible.

3.1.1.2. Medir: Esta fase se realiza una vez los procesos se encuentran estandarizados, el modelo aconseja que es recomendable seleccionar los procesos que se pueden medir para determinar la efectividad dentro de la organización.

El objetivo de esta fase es cuantificar la calidad de los procesos y las entradas del mismo; se deben desarrollar cinco actividades clave en la etapa de medición, descritas a continuación:

- Identificar los procesos críticos medidos enfocado en el cliente.
- Identificar las características críticas del proceso.
- Medir las características críticas del proceso.
- Identificar las medidas previamente.
- Medir los insumos críticos.

3.1.1.3. Controlar: Fase posterior a la realización del proceso de medición, se recomienda que la organización recopile los datos de tendencias, permitiendo con ello determinar si el proceso está bajo control.

A fin de lograr el control de buenas prácticas la organización requiere de la realización de las acciones descritas a continuación:

Crear un plan de control de procesos con límites de control superior e inferior.

Implementar el plan de control de procesos.

Observar el proceso, el cual debe estar operando dentro de los límites del plan coherentemente en el tiempo.

3.1.1.4. Mejorar: Una vez que un proceso ha sido estandarizado, medido y controlado, las organizaciones pueden mejorar continuamente en ellos, esta mejora continua se realiza con el objeto de realizar actualizaciones al proceso.

La fase de Mejora se basa en la implementación de tres conceptos clave:

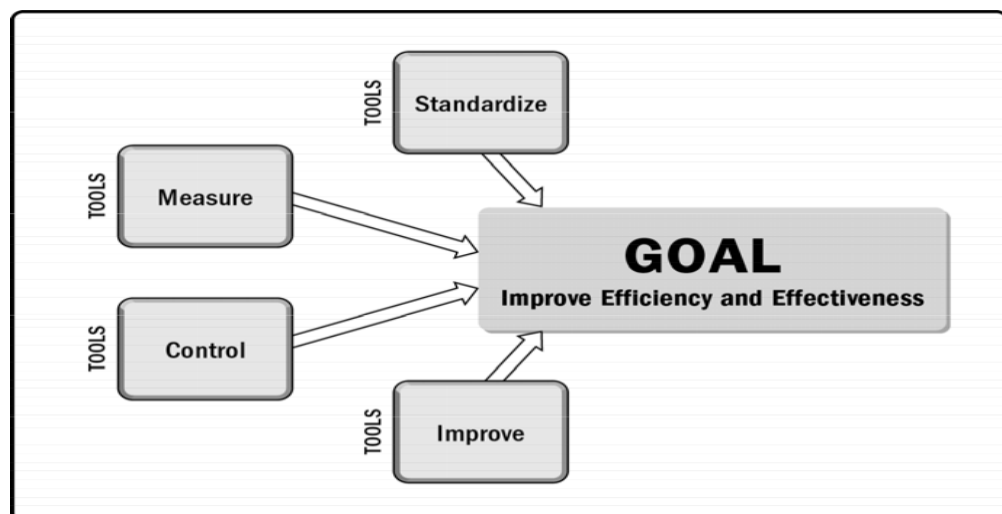
- Identifique el problema raíz del proceso:

Determina la causa del por qué el proceso no se está realizando en el nivel que debería ser.

- Tener esfuerzos centrados en la mejora de procesos con soluciones potenciales.
- Una vez una solución ha sido definida, integrar el proceso de mejora dentro de la organización en la forma como se realiza el trabajo.

Las cuatro fases definidas por el Modelo OPM3® aportan en gran medida y son determinantes para la consecución de la meta organizacional, logrando mejorar la eficiencia y eficacia en la realización de los procesos.

Ilustración No. 3: Fases del Proceso de Mejora.⁸



⁸ Fuente: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Tercera Edición. Pensilvania EE.UU. Project Management Institute, Inc.

3.1.2. Cómo usar el modelo OPM3®.

El modelo OPM3® define el ciclo de realización, siendo este un proceso que se debe realizar paso a paso para obtener los objetivos deseados. A continuación, se relacionan los pasos descritos por el estándar OPM3® tercera edición, para alcanzar las metas propuestas:

- Adquirir los conocimientos.
- Realizar la evaluación.
- Gestionar la mejora.
- Repetir el proceso.

Las etapas del ciclo OPM3® se ilustran en la Ilustración No. 4.

3.1.2.1. Etapas para la aplicación del estándar OPM3® A continuación se realiza una descripción de los pasos definidos por el estándar para llevar a cabo su aplicación dentro de la organización.

- **Paso 1: Prepararse para la Evaluación – Adquirir conocimiento:** En esta etapa formativa, la organización se prepara para una evaluación de dirección de proyectos organizacionales, para lo cual se requiere:
 - Comprender a la organización, a través de su misión, visión y valores fundamentales.
 - Comprender las necesidades de la organización, puntos débiles, objetivos y resultados realizables.
 - Comprender el modelo OPM3® y cómo realizar la evaluación.
- **Paso 2: Llevar a cabo la Evaluación:** En el desarrollo de este paso las capacidades de la organización son comparadas con las capacidades del modelo OPM3®.

Este procedimiento se realiza por medio de la autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) contenida en el estándar OPM3®, la cual permite identificar a través de una serie de cuestionamientos en relación a un conjunto de buenas prácticas, para la dirección de proyectos organizacionales, el nivel actual de la organización con relación a la realización de los procesos.

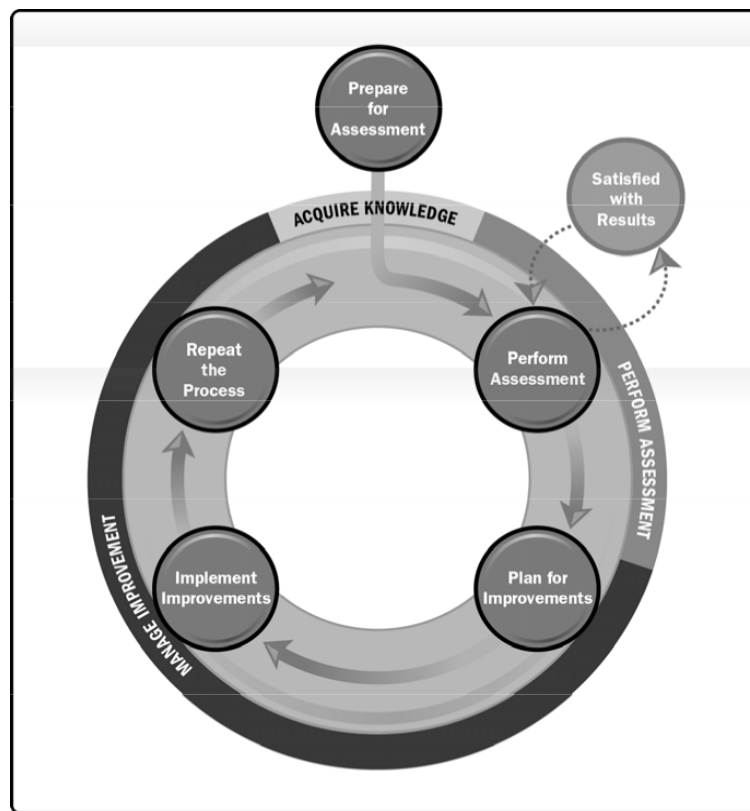
- **Paso 3: Gestionar la mejora: Plan de Mejoras.** Una vez que la organización se ha comparado a través de la evaluación realizada en el paso 2 contra el modelo OPM3®, la organización determina y establece como objetivo los aspectos que desean mejorar en sus capacidades.

La organización determina estas necesidades y posteriormente acuerda qué buenas prácticas y capacidades deben ser implementadas para satisfacer las necesidades y debilidades encontradas.

- **Paso 4: Gestionar la mejora: Implementar Mejoras.** La organización implementa el plan de mejora utilizando métodos de cambio en la dirección de proyectos organizacionales.
- **Paso 5: Gestionar la mejora: Repetir el proceso.** Una vez completado el ciclo de mejora, la organización evalúa si las mejoras seleccionadas han dado como resultado un aumento en la capacidad organizacional que logren impactar los resultados del negocio.

Si es necesario mejorar en más aspectos, la organización repite el ciclo OPM3® periódicamente para lograr el resultado deseado.

Ilustración No. 4: *Ciclo OPM3®*⁹



⁹ Fuente: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Tercera Edición. Pensilvania EE.UU. Project Management Institute, Inc.

El ciclo OPM3® y sus pasos se pueden utilizar como modelo comparativo, modelo de diseño o modelo de mejora.

Estos pasos proporcionan dentro de las organizaciones que deseen aplicarlo, una visión de los problemas del negocio relevantes.

A continuación se realiza una breve descripción de los modelos planteados ante la aplicación del estándar OPM3® en la organización:

- Modelo comparativo:

Este modelo permite realizar un diagnóstico actual del proceso dirección de proyectos bajo los lineamientos de las buenas prácticas definidas por el PMI® dentro de la organización, permitiendo con ello gestionar mejoras enfocadas en la determinación de las buenas prácticas que se desean sean adoptadas por la organización realizando su aplicación. Finalmente deciden si se debe repetir el proceso.

- Modelo de Diseño:

Este modelo es útil para aquellas empresas que se encuentran en un ciclo inicial de formación en la dirección de proyectos, para lo cual utilizan las mejores prácticas del modelo para diseñar su enfoque y la aplicación en la dirección de proyectos dentro de la organización.

- Modelo de Mejora:

Es utilizado por aquellas organizaciones que carecen de un marco para la ejecución de la estrategia organizacional, para lo cual utilizan el modelo para determinar qué buenas prácticas deben ser adoptadas, ingresando al ciclo del modelo en la etapa de Gestionar Mejoras.

3.1.3. Método de Puntuación del modelo OPM3® El modelo OPM3® determina dos métodos de puntuación descritos a continuación:

3.1.3.1. Puntuación Binaria Este sistema de calificación determina la asignación de uno (1) para el resultado que existe total o un cero (0) para un resultado que no existe.

3.1.3.2. Medidas Variables Este sistema determina un nivel de calificación de acuerdo a la cantidad y con qué frecuencia existe el resultado, a continuación, se describe el nivel de puntuación de acuerdo a este método:

Tabla No. 1: Sistema de Puntuación método variable.¹⁰

Puntuación	Descripción
3	Totalmente Implementado, de manera coherente, para los resultados de una buena práctica.
2	Totalmente Implementado, no de manera consistente, para los resultados de una buena práctica.
1	Parcialmente implementado para los resultados de una buena práctica.
0	No implementado para los resultados de una buena práctica.

¹⁰ Fuente: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Tercera Edición. Pensilvania EE.UU. Project Management Institute, Inc.

4. APLICACIÓN DEL MODELO OPM3®-TERCERA EDICIÓN AL PROCESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA PROBRACO SAS.

Para el desarrollo de la presente monografía se ha determinado por parte de los autores que PROBRACO SAS se encuentra en una etapa de consolidación empresarial en el mercado, razón por la cual la aplicación del estándar OPM3®-tercera edición se utilizará como modelo comparativo para el proceso de dirección de proyectos, permitiendo con ello realizar un diagnóstico actual del proceso adelantado en la organización y compararse con las buenas prácticas definidas por el PMI® en la guía del PMBOK® - quinta edición para la dirección de proyectos a nivel global.

La comparación y/o la utilización del modelo para el proceso de dirección de portafolios y programas en la organización no son del alcance de esta monografía, razón por la cual se ha determinado realizar identificación de las buenas prácticas definidas por el estándar OPM3®-tercera edición para proyectos y realizar la autoevaluación SAM con este directorio exclusivamente.

A continuación se presenta el procedimiento realizado y recomendado por el modelo OPM3®-tercera edición, para determinar el nivel actual en el que se encuentra PROBRACO SAS en el proceso de dirección de proyectos.

4.1. PREPARACIÓN PARA LA EVALUACIÓN – ADQUIRIR CONOCIMIENTO:

El estándar OPM3® determina como primera medida y de gran importancia en el camino por adquirir el conocimiento comprender la organización, para lo cual en el desarrollo de esta monografía capítulo 1 numeral 1.3 realizamos una breve descripción de la visión, misión y estructura organizacional de PROBRACO SAS, permitiéndonos realizar una estimación de las metas propuestas por la organización en un plazo de tiempo proyectado.

Adicionalmente con el objeto aumentar el nivel de comprensión de la organización, los autores hemos determinado necesario la realización de un análisis FODA al área de dirección de proyectos en PROBRACO SAS, el cual permitirá determinar y obtener una visión general de esta área, previo a la realización de la autoevaluación SAM propuesta por el modelo OPM3®.

El diagnóstico propuesto, realizado al área de dirección de Proyectos de la empresa PROBRACO SAS fue elaborado utilizando la herramienta de análisis denominada Matriz FODA, la cual permite plantear las acciones que se deberían poner en práctica para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la empresa contra las amenazas teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas.

El objetivo primordial del análisis FODA es ayudar a la organización a encontrar los factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales, consolidando fortalezas, minimizando las

debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis a través de la Matriz FODA se basa en dos pilares básicos, el análisis interno y el análisis externo de la organización, el cual se identifica en la tabla No. 2 para la empresa PROBRACO SAS.

A continuación presentamos el análisis realizado al área de proyectos de la Empresa PROBRACO SAS por medio de la Matriz FODA, procedimiento que involucró a la Gerencia y demás colaboradores del grupo de proyectos para identificar cada uno de los componentes de la matriz. En este proceso se incluyó a la gerencia con el objeto de identificar los objetivos estratégicos y las expectativas con relación al área de Proyectos.

Tabla No. 2: Análisis FODA para el área de Proyectos de PROBRACO SAS

ANALISIS FODA		
	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Análisis Interno	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> → Comunicación efectiva con el personal que compone el área de proyectos. → Trabajo en equipo y amabilidad en el trato. → Amplias instalaciones. → Equipo y maquinaria adecuada. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> → No existe un procedimiento para la dirección de proyectos. → El control y seguimiento a los proyectos es realizado y propuesto de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada profesional. → No se realiza retroalimentación de las lecciones aprendidas. → Los objetivos no están establecidos por escrito. → Los proyectos consumen más recursos de dinero y tiempo en relación a lo establecido inicialmente. → No existe el apoyo suficiente de las demás áreas de la empresa al grupo de proyectos. → No existe registro documental de los procedimientos realizados en la actualidad.
	Análisis Externo	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> → Las empresas de construcción que ofrecen en su portafolio la dirección de proyectos con estándares y/o procedimientos internacionales son pocas en el mercado nacional.

Una vez identificada la organización por medio de herramientas de análisis e indagación, se realiza la metodología propuesta por el modelo OPM3®.

El análisis del modelo OPM3® se realizó por medio de los autores del presente trabajo de grado permitiendo con ello realizar retroalimentación previa a la evaluación a la Estructura Organizacional de PROBRACO SAS involucrada en el presente análisis, adicionalmente se estableció una mesa de trabajo conformada por el Gerente, Director técnico, Director de Proyectos y dos ingenieros residentes, involucrados actualmente en los procesos que adelanta la empresa con el objeto de realizar una breve inducción a las buenas practicas definidas por el PMBOK®-quinta edición para la dirección de proyectos. Esta capacitación fue liderada por los encargados de desarrollar la autoevaluación contando con la participación de los involucrados citados, desarrollándose en el siguiente orden:

1. Identificación del Project Management Institute como una organización sin ánimo de lucro que avanza en la dirección de proyectos con estándares y certificaciones reconocidas mundialmente.
2. Dar a conocer la guía la PMBOK®-quinta edición, como el estándar que recopila las buenas practicas definidas por el PMI® para la dirección de proyectos a nivel global.
3. Identificación de los grupos de procesos y áreas del conocimiento definidas por la guía del PMBOK®-quinta edición para la dirección de proyectos.
4. Explicación de conceptos y glosario, predominante en la guía y que permiten la comprensión y facilitan el entendimiento de los términos utilizados por el PMI® para la dirección de proyectos mundialmente reconocidos.
5. Inducción al Modelo de madurez Organizacional OPM3®-Tercera edición, objetivos, comprensión y alcance.

Una vez realizada la anterior metodología, la cual fue desarrollada con el objeto de comprender la organización y otorgar a los miembros involucrados en el desarrollo de proyectos de PROBRACO SAS los principios fundamentales para la realización del proceso de Dirección de Proyectos, adoptando las buenas practicas definidas por la guía del PMBOK®-quinta edición, consideramos que nos encontramos en un nivel aceptable para la realización de la Autoevaluación SAM, siendo el segundo paso definido por el ciclo OPM3®.

4.2. REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Este procedimiento se realiza por medio de la autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) contenida en el estándar OPM3® Tercera edición.

Se identificó al interior de la empresa PROBRACO SAS la población objeto de estudio, la cual fue determinada por aquellos roles que tienen una participación

activa en el proceso de dirección de proyectos. Estos cargos están definidos dentro de la estructura organizacional por el Director de Proyectos y dos ingenieros residentes, para un total de tres profesionales que participaron en la realización de la autoevaluación SAM.

La metodología utilizada para el desarrollo de la autoevaluación SAM consistió en establecer una mesa de trabajo conjunta apoyada por la Gerencia de PROBRACO SAS, quien generó los espacios y tiempos requeridos para desarrollar la actividad, permitiendo de esta forma realizar un debate a cada una de las preguntas realizadas por el equipo que conforma el área de proyectos, logrando con ello consenso, retroalimentación y decisión en las respuestas obtenidas.

La autoevaluación SAM está conformada por preguntas relacionadas a Programas, Portafolios y Proyectos, por medio de su aplicación, el modelo de madurez organizacional OPM3®-Tercera Edición permite determinar el nivel de madurez organizacional en el que se encuentra la empresa.

Para lograr la meta propuesta en esta monografía, los autores realizan extracción de las preguntas relacionadas a Proyectos de la autoevaluación SAM, obteniendo con ello 188 preguntas, las cuales hacen parte del cuestionario realizado a la población de estudio seleccionada previamente.

En el numeral 4.2.2. Se relaciona el cuestionario realizado y las respuestas obtenidas por el grupo de proyectos de la empresa PROBRACO SAS.

4.2.1. Método de Puntuación seleccionado: El método de puntuación seleccionado para la realización de la evaluación SAM es el de puntuación binaria, el cual determina la asignación de uno (1) para el resultado que existe total o un cero (0) para un resultado que no existe.

La selección de este método de puntuación se fundamenta en la determinación de conocer la aplicación de las buenas prácticas para la dirección de proyectos dentro de la organización y lograr determinar aquellas prácticas deseables para su aplicación dentro del plan de mejora propuesto.

4.2.2. Autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) aplicada al proceso de dirección de proyectos en PROBRACO SAS. ¹¹ A continuación se presenta el desarrollo de la autoevaluación SAM propuesta por el estándar OPM3®-Tercera Edición aplicado a la dirección de proyectos de PROBRACO SAS, con los resultados obtenidos para cada una de las preguntas realizadas.

¹¹ Fuente: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Tercera Edición. Pensilvania EE.UU. Project Management Institute, Inc.

Tabla No. 3: Autoevaluación SAM propuesta por el estándar OPM3®-Tercera Edición aplicado a la dirección de proyectos de PROBRACO SAS

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
1	1005	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	INICIO	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
2	1700	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	INICIO	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
3	2240	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	INICIO	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
4	2630	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	INICIO	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
5	1020	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
6	1710	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
7	2250	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
8	2640	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
9	1230	¿Su organización Estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	EJECUCIÓN	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
10	1920	¿Su organización Mide el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	EJECUCIÓN	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
11	2460	¿Su organización Controla el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	EJECUCIÓN	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
12	2850	¿Su organización Mejora el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	EJECUCIÓN	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
13	1035	¿Su organización Estandariza el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
14	1045	¿Su organización Mide el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
15	1055	¿Su organización Controla el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
16	1065	¿Su organización Mejora el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
17	1310	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
18	2000	¿Su organización Mide el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
19	2540	¿Su organización Controla el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
20	2930	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
21	1390	¿Su organización Estandariza el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	0	Proyecto	Estandarizar	CIERRE	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
22	2080	¿Su organización Mide el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	0	Proyecto	Medir	CIERRE	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
23	2620	¿Su organización Controla el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	0	Proyecto	Controlar	CIERRE	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
24	3010	¿Su organización Mejora el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	0	Proyecto	Mejorar	CIERRE	4. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
25	7500	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
26	7550	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
27	7600	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
28	7650	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
29	1030	¿Su organización Estandariza el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
30	1720	¿Su organización Mide el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	1	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
31	2260	¿Su organización Controla el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	1	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
32	2650	¿Su organización Mejora el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
33	1040	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
34	1730	¿Su organización Mide el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
35	2270	¿Su organización Controla el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
36	2660	¿Su organización Mejora el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
37	1075	¿Su organización Estandariza el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
38	1085	¿Su organización Mide el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
39	1095	¿Su organización Controla el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
40	1105	¿Su organización Mejora el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
41	1320	¿Su organización Estandariza el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
42	2010	¿Su organización Mide el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
43	2550	¿Su organización Controla el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
44	2940	¿Su organización Mejora el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
45	1330	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
46	2020	¿Su organización Mide el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
47	2560	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
48	2950	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO
49	7510	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
50	7560	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
51	7610	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
52	7660	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
53	1050	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
54	1740	¿Su organización Mide el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	1	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
55	2280	¿Su organización Controla el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
56	2670	¿Su organización Mejora el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
57	1060	¿Su organización Estandariza el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
58	1750	¿Su organización Mide el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	1	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
59	2290	¿Su organización Controla el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	1	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
60	2680	¿Su organización Mejora el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
61	1115	¿Su organización Estandariza el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
62	1125	¿Su organización Mide el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
63	1135	¿Su organización Controla el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
64	1145	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
65	1070	¿Su organización Estandariza el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
66	1760	¿Su organización Mide el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
67	2300	¿Su organización Controla el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
68	2690	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
69	1080	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
70	1770	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
71	2310	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
72	2700	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
73	1340	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
74	2030	¿Su organización Mide el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	1	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
75	2570	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
76	2960	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	6. GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO
77	7520	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
78	7570	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
79	7620	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
80	7670	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
81	1100	¿Su organización Estandariza el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
82	1790	¿Su organización Mide el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
83	2330	¿Su organización Controla el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
84	2720	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
85	1110	¿Su organización Estandariza el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
86	1800	¿Su organización Mide el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	1	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
87	2340	¿Su organización Controla el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
88	2730	¿Su organización Mejora el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
89	1350	¿Su organización Estandariza el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
90	2040	¿Su organización Mide el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
91	2580	¿Su organización Controla el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
92	2970	¿Su organización Mejora el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO
93	1130	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
94	1820	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
95	2360	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
96	2750	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
97	1240	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	EJECUCIÓN	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
98	1930	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	EJECUCIÓN	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
99	2470	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	EJECUCIÓN	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
100	2860	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	EJECUCIÓN	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
101	1360	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
102	2050	¿Su organización Mide el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
103	2590	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
104	2980	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO
105	1090	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
106	1780	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
107	2320	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
108	2710	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
109	1150	¿Su organización Estandariza el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
110	1840	¿Su organización Mide el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
111	2380	¿Su organización Controla el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
112	2770	¿Su organización Mejora el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
113	1250	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
114	1940	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
115	2480	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
116	2870	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
117	1155	¿Su organización Estandariza el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
118	1165	¿Su organización Mide el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
119	1175	¿Su organización Controla el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
120	1185	¿Su organización Mejora el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	EJECUCIÓN	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
121	1160	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
122	1850	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
123	2390	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
124	2780	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
125	1260	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	EJECUCIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
126	1950	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	EJECUCIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
127	2490	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	EJECUCIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
128	2880	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	EJECUCIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
129	1300	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
130	1990	¿Su organización Mide el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
131	2530	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
132	2920	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
133	1120	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
134	1810	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
135	2350	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
136	2740	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
137	1170	¿Su organización Estandariza el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
138	1860	¿Su organización Mide el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
139	2400	¿Su organización Controla el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
140	2790	¿Su organización Mejora el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
141	1180	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
142	1870	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
143	2410	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
144	2800	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
145	1190	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
146	1880	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
147	2420	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
148	2810	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
149	1200	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
150	1890	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
151	2430	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
152	2820	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
153	1370	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
154	2060	¿Su organización Mide el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
155	2600	¿Su organización Controla el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
156	2990	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO
157	1210	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
158	1900	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
159	2440	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
160	2830	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
161	1270	¿Su organización Estandariza el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	EJECUCIÓN	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
162	1960	¿Su organización Mide el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	1	Proyecto	Medir	EJECUCIÓN	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
163	2500	¿Su organización Controla el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	1	Proyecto	Controlar	EJECUCIÓN	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
164	2890	¿Su organización Mejora el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	EJECUCIÓN	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
165	1290	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
166	1980	¿Su organización Mide el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
167	2520	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
168	2910	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
169	1380	¿Su organización Estandariza el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	CIERRE	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
170	2070	¿Su organización Mide el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	CIERRE	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
171	2610	¿Su organización Controla el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	CIERRE	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
172	3000	¿Su organización Mejora el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	CIERRE	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO
173	1195	¿Su organización Estandariza el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	INICIO	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
174	2005	¿Su organización Mide el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	INICIO	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
175	2015	¿Su organización Controla el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	INICIO	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
176	2025	¿Su organización Mejora el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	INICIO	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
177	7530	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	PLANIFICACIÓN	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
178	7580	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	PLANIFICACIÓN	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
179	7630	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	PLANIFICACIÓN	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

N°	BEST PRACTICE ID	SAM QUESTION	REPUESTA SI = 1 NO = 0	PROJECT DOMAIN	ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA	GRUPO DE PROCESOS	AREA DE CONOCIMIENTO
180	7680	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	PLANIFICACIÓN	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
181	2035	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	1	Proyecto	Estandarizar	EJECUCIÓN	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
182	2045	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	EJECUCIÓN	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
183	2055	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	EJECUCIÓN	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
184	2065	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	EJECUCIÓN	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
185	7540	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Estandarizar	MONITOREO Y CONTROL	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
186	7590	¿Su organización Mide el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Medir	MONITOREO Y CONTROL	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
187	7640	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Controlar	MONITOREO Y CONTROL	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
188	7690	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Proyecto	Mejorar	MONITOREO Y CONTROL	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

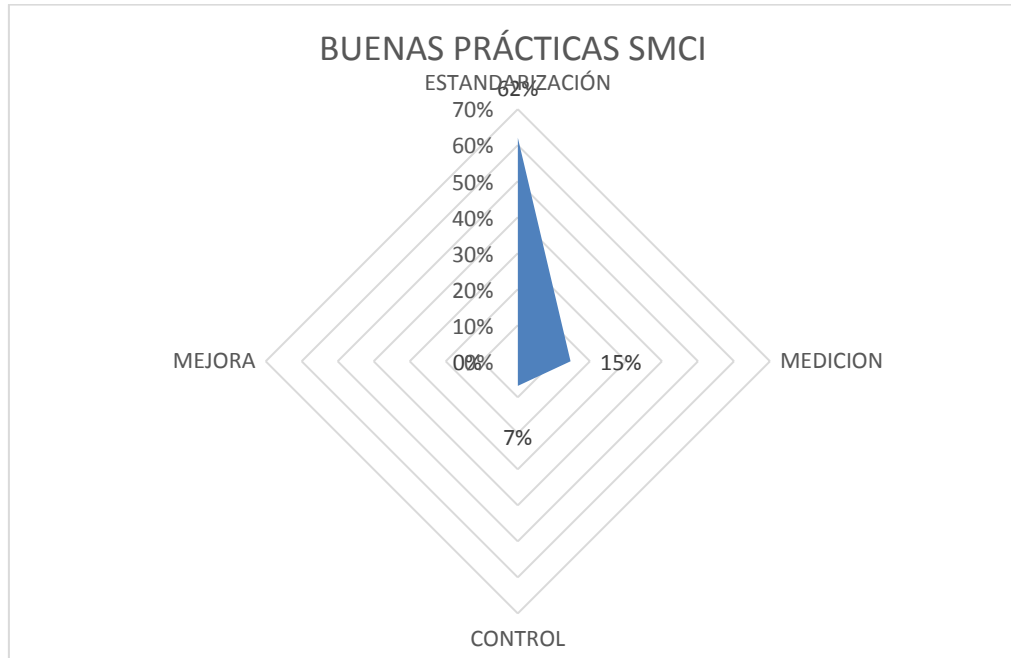
4.2.3. Procesamiento y Análisis de resultados. Esta etapa comprende el análisis de los resultados obtenidos al realizar la evaluación SAM efectuada al proceso de dirección de proyectos de la empresa PROBRACO SAS, el análisis se realizará mediante la utilización de matrices y gráficas que permiten determinar y visualizar la aplicación del estándar OPM3® tercera edición, como modelo comparativo en relación a la utilización de las buenas prácticas definidas por la guía del PMBOK® quinta edición.

4.2.3.1. Matriz 1: Buenas Prácticas SMCI (Standarize, Measure, Control, Improve) Esta matriz permite identificar el porcentaje de aplicación de las buenas prácticas para la dirección de proyectos dentro de la organización en relación a las etapas o fases determinadas por el modelo OPM3®.

Tabla No. 4: Matriz 1. Buenas Prácticas SMCI

PROCESOS	SI	NO	TOTAL	GRADO DE CUMPLIMIENTO
ESTANDARIZACIÓN	18	29	47	62%
MEDICION	6	41	47	15%
CONTROL	3	44	47	7%
MEJORA	0	47	47	0%

Figura No. 1: Buenas Prácticas SMCI



Se observa que la etapa de estandarización es la que presenta un mayor porcentaje de cumplimiento dentro de la organización, disminuyendo el grado de aplicabilidad a medida que cambia la fase de implementación del modelo OPM3®, hasta llegar a no tener en la actualidad implementada un sistema de mejora continua.

Se logró determinar que el porcentaje de buenas prácticas que se están documentando en la actualidad en la etapa de estandarización requiere ajustes en los formatos utilizados, con el objeto de documentar las recomendaciones descritas en el PMBOK® quinta edición.

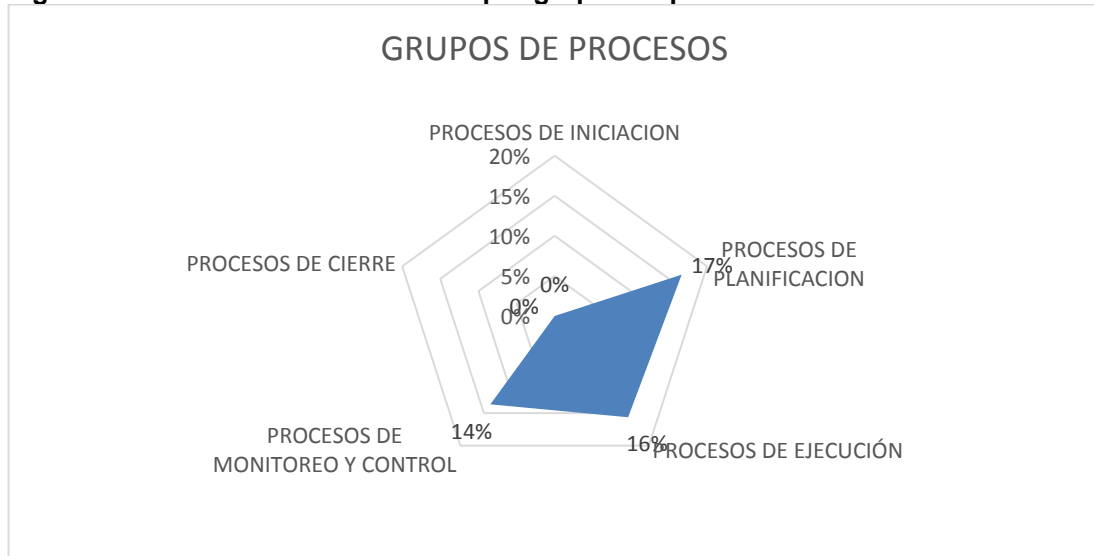
4.2.3.2. Matriz 2: Buenas Prácticas SMCI por grupos de procesos.¹² Las preguntas realizadas en la autoevaluación SAM se categorizaron de acuerdo al grupo de procesos definidos en el PMBOK® quinta edición, los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Tabla No. 5: Matriz 2. Buenas Prácticas SMCI por grupos de procesos

GRUPOS DE PROCESOS	SI	NO	TOTAL	GRADO DE CUMPLIMIENTO
PROCESOS DE INICIACION	0	8	8	0%
PROCESOS DE PLANIFICACION	16	80	96	17%
PROCESOS DE EJECUCIÓN	5	27	32	16%
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	6	38	44	14%
PROCESOS DE CIERRE	0	8	8	0%

¹² Fuente: Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta Edición. Pensilvania EE.UU. Project Management Institute, Inc.

Figura No. 2: Buenas Prácticas SMCI por grupos de procesos



La aplicación del modelo permite identificar que la ejecución de proyectos dentro de PROBRACO SAS parte de la adjudicación de un contrato con una entidad de carácter estatal.

De acuerdo a lo anterior, la gerencia consideró hasta el momento previo de la realización de la evaluación SAM que con la suscripción del contrato iniciaba la etapa de planificación, razón por la cual el proceso de iniciación refleja un porcentaje cero de aplicación, evidenciándose un grado mayor de cumplimiento en los procesos sucesivos de planificación, ejecución, monitoreo y control, obviando la realización del proceso de cierre en la ejecución de sus proyectos.

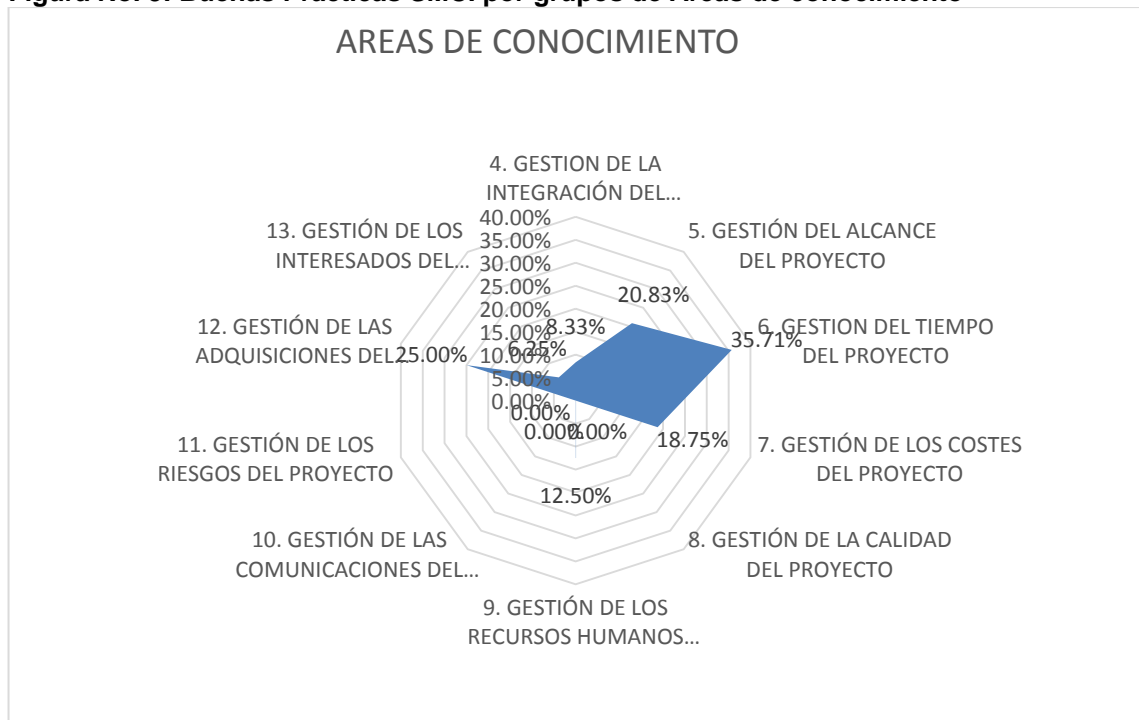
4.2.3.3. Matriz 3: Buenas Prácticas SMCI por grupos de Áreas de conocimiento.¹³ Esta matriz permite identificar el grado de cumplimiento de la dirección de proyectos dentro de la organización con relación a las áreas de conocimiento definidas en el PMBOK® quinta edición.

¹³ Fuente: Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta Edición. Pensilvania EE.UU. Project Management Institute, Inc.

Tabla No. 6: Matriz 2. Buenas Prácticas SMCI por grupos de Áreas de conocimiento

AREAS DE CONOCIMIENTO	SI	NO	TOTAL	GRADO DE CUMPLIMIENTO
GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	2	22	24	8.33%
GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	5	19	24	20.83%
GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO	10	18	28	35.71%
GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO	3	13	16	18.75%
GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	0	12	12	0.00%
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO	2	14	16	12.50%
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	0	16	16	0.00%
GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO	0	20	20	0.00%
GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO	4	12	16	25.00%
GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	1	15	16	6.25%

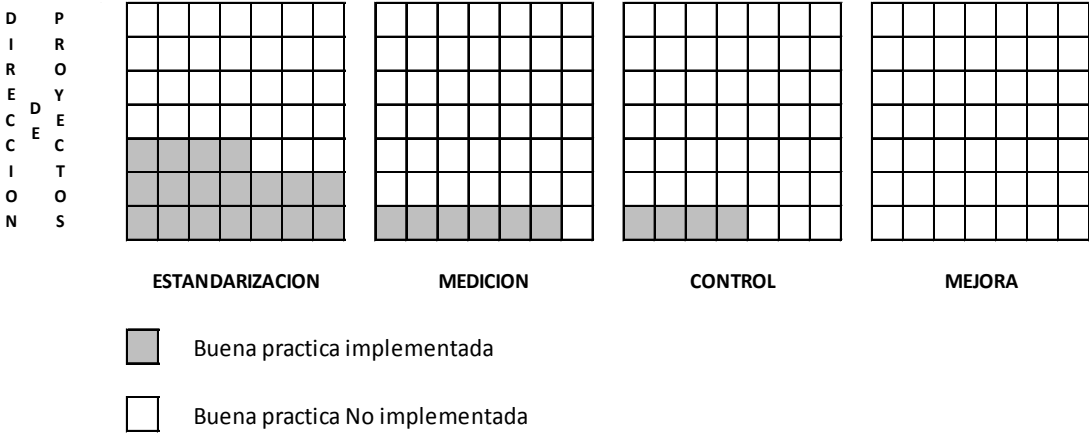
Figura No. 3: Buenas Prácticas SMCI por grupos de Áreas de conocimiento



Este análisis permite identificar que los proyectos realizados en la actualidad en PROBRACO SAS centran los esfuerzos en las áreas de tiempo, alcance y adquisiciones, con porcentajes de aplicación de las buenas prácticas entre un 20%

y un 35%, tres áreas del conocimiento registran 0% de aplicación en la actualidad y cuatro áreas por debajo del 20% de aplicación.

Ilustración No. 5: Estado actual de aplicación de buenas prácticas para la dirección de proyectos en PROBRACO SAS según la guía del PMBOK® quinta edición.



5. RECOMENDACIONES DE MEJORA PROPUESTO AL PROCESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA PROBRACO SAS.

Los autores del presente trabajo de grado proponen el siguiente plan de mejora con el objeto de que PROBRACO SAS garantice la ejecución de proyectos con estándares reconocidos globalmente, permitiendo obtener mayores índices de rentabilidad en la ejecución de los mismos.

Una vez realizada la evaluación SAM propuesta por el modelo OPM3®, y el conocimiento adquirido en etapas previas en el desarrollo de esta monografía de la organización y los objetivos deseados por la alta gerencia, los autores proponen la implementación de mejoras en el proceso de dirección de proyectos de acuerdo a las debilidades encontradas.

El plan de mejora propuesto está conformado por tres etapas, el alcance de cada una de ellas se identifica a continuación:

5.1. PROPUESTA DE MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS A SER IMPLEMENTADAS POR LA ORGANIZACIÓN.

De acuerdo a la evaluación SAM realizada y al conocimiento adquirido de la organización en el proceso de dirección de proyectos, por medio de la aplicación del estándar OPM3® Tercera edición, los autores proponen la implementación de buenas prácticas para la dirección de proyectos en fases de ejecución descritas en la siguiente matriz; la cual se estructuró de acuerdo a los procesos actualmente desarrollados dentro de la organización y a las expectativas de negocio de la alta gerencia.

La matriz presentada a continuación se desarrolló en base a los grupos de procesos y las áreas del conocimientos definidos por la guía del PMBOK®-5ª Edición, contemplando los procesos para la dirección de proyectos, definiendo en primera instancia aquellas buenas practicas que la organización desea implementar en el plan de mejora propuesto realizando la asignación correspondiente (SI / NO); una vez identificadas aquellas buenas practicas que se desean implementar se estructuro en plan de mejora en tres etapas, cada una de ellas con un alcance definido definiendo la implantación de la buena práctica en la etapa ilustrada, la cual debe interpretarse de la siguiente forma:

Las celdas sombreadas en color azul representan las buenas prácticas que ya se encontraban implementadas al momento de realizar la autoevaluación SAM y que se desean continuar aplicando.

Las celdas de color gris oscuro representan las buenas prácticas que no se encontraban implementadas cuando se practicó la autoevaluación SAM y se desean implementar.

Las celdas que están sombreadas en color verde representan la etapa durante la cual se realizará la implementación de la buena práctica para la dirección de proyectos.

Se definió que para la implementación de algunas buenas prácticas se requiere el desarrollo en más de una etapa.

Tabla No. 7: Matriz de identificación de buenas prácticas a ser implementadas por la organización

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					
	Se Desea Implementar	S	I	N	O	Se Desea Implementar	S	I	N	O	Se Desea Implementar	S	I	N	O	Se Desea Implementar	S	I	N	O	Se Desea Implementar	S	I	N	O	
																										ETAPA
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3									
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto																									
Gestión del alcance del Proyecto																										
	Planificar la Gestión del Alcance																									
	Recopilar Requerimientos del Proyecto																									
	Controlar el Alcance del Proyecto																									

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																	
	Se Desea Implementar	S	I	N	O	ETAPA			Se Desea Implementar	S	I	N	O	ETAPA			Se Desea Implementar	S	I	N	O	ETAPA			Se Desea Implementar	S	I	N	O	ETAPA								
						1	2	3						1	2	3						1	2	3						1	2	3						
								Estimar la Duración de las Actividades																														
								Desarrollar el Cronograma																														
Gestión de los costes del Proyecto								Planificar la Gestión de Costos																														
								Estimar los Costos del Proyecto																														
								Determinar el Presupuesto																														
Gestión de la calidad del Proyecto								Planificar la Gestión de la Calidad																														
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto								Planificar la Gestión de los Recursos Humanos																														

5.2. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Las fases definidas para el plan de mejora están compuestas por diagnóstico, planificación, diseño, implementación y control, las cuales se recomiendan sean lideradas por un profesional en evaluación y gerencia de proyectos determinado por la organización.

Este trabajo de grado aporta a Probraco SAS las etapas de diagnóstico y planificación como valor agregado a la gestión del cambio que la organización comprendió necesario y por lo tanto desea implementar las buenas prácticas definidas por la guía del PMBOK® quinta edición en los proyectos a desarrollar; las etapas posteriores de diseño, implementación y control estarán a cargo de Probraco SAS.

El desarrollo de la etapa de diagnóstico se realizó a lo largo de ésta monografía a través de la utilización del estándar OPM3® tercera edición como modelo de comparación a través de la aplicación de la evaluación SAM; permitiendo la identificación del estado actual en el que se encuentra PROBRACO SAS en el proceso de dirección de proyectos.

La etapa de planificación para el proceso de gestión del cambio está contenida en las recomendaciones realizadas por los autores en el plan de mejora descrito en este capítulo y en las etapas descritas a continuación.

5.2.1. Etapa 1. Esta etapa está compuesta por las siguientes actividades:

5.2.1.1. Documentación y análisis. Comprende la recopilación de los documentos implementados para la dirección de proyectos por la empresa PROBRACO SAS en la actualidad, realizar análisis de su contenido, utilidad y las posibles mejoras que se puede realizar a estas herramientas.

5.2.1.2. Capacitaciones en los procesos de dirección de proyectos. Consiste en conferencias, charlas, socializaciones, retroalimentación entre el profesional de dirección de proyectos y el equipo designado por la alta gerencia que se considere necesario en la ejecución de proyectos.

5.2.1.3. Talleres de aplicación. Se plantea esta actividad como aporte a la metodología propuesta para el entendimiento de los conceptos, términos y demás criterios que componen el lenguaje globalmente aplicado y las herramientas definidas por el PMI® para la dirección de proyectos

5.2.1.4. Evaluación Se realiza con el propósito de percibir el grado de comprensión del marco teórico de la dirección de proyectos y determinar la necesidad de refuerzo y retroalimentación de las debilidades evidenciadas.

5.2.1.5. Ajuste y validación de herramientas del proceso de dirección de proyectos. Con base en el conocimiento adquirido en las actividades anteriormente descritas, consideramos que el equipo designado se encuentra en la capacidad de evaluar e identificar los ajustes requeridos en las herramientas utilizadas actualmente en la empresa para la dirección de proyectos, realizando recomendaciones y acondicionándolos a las expectativas deseadas, con la utilización de las buenas prácticas identificadas y que desean ser aplicadas.

A continuación se describen las herramientas de las buenas prácticas que actualmente están implementadas y que deberán ser validadas de acuerdo a los criterios y el buen juicio del equipo designado utilizando como referencia la guía del PMBOK® quinta edición:

- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto
- Validar el alcance del proyecto
- Recopilar requerimientos del proyecto
- Definir el alcance del proyecto
- Controlar el cronograma del proyecto
- Definir las actividades del proyecto
- Secuenciar las actividades del proyecto
- Estimar los recursos de las actividades del proyecto
- Estimar la duración de las actividades del proyecto
- Desarrollar el cronograma del proyecto
- Estimar los costos del proyecto
- Determinar el presupuesto del proyecto
- Planificar la gestión de los recursos humanos
- Adquirir el equipo de proyecto
- Efectuar las adquisiciones
- Controlar las adquisiciones
- Gestionar la participación de los interesados

5.2.1.6. Desarrollar las herramientas para los procesos de dirección de proyectos. Esta actividad comprende el desarrollo de herramientas definidas en

la matriz del plan de mejora propuesta, en el numeral 5.1 con los criterios y el buen juicio del equipo designado del proyecto utilizando como referencia la guía del PMBOK® quinta edición.

A continuación se describen las herramientas que se deberán desarrollar:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto.
- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.
- Cerrar proyecto o fase.
- Control de costos del proyecto.
- Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto.
- Cerrar las adquisiciones del proyecto.
- Identificar a los interesados del proyecto.

5.2.1.7. Socialización de las herramientas desarrolladas Consiste en transmitir a todos los miembros de la organización involucrados en la realización de proyectos los documentos y herramientas logrados hasta el momento, con el objeto de conocer sus aportes y hacerlos partícipes de la gestión del cambio.

Durante las sesiones de socialización surgirán aportes que ameritarán ajustes definitivos a las herramientas presentadas con el fin de lograr una versión final.

5.2.1.8. Documentación. Comprende la realización del plan para la dirección de proyectos desarrollado para la etapa 1, con las observaciones y ajustes identificados en la etapa de socialización y que deberá ser aplicado por la organización.

5.2.1.9. Comunicación. Este paso comprende la comunicación del proceso a los responsables de la ejecución del mismo.

5.2.1.10. Implementación. Se requiere la disponibilidad de toda la organización para su implementación.

5.2.2. Etapa 2 Esta etapa está compuesta por las siguientes actividades:

5.2.2.1. Medición Se realizará una medición a los procesos que permitan determinar la efectividad de las herramientas aplicadas en la etapa 1, priorizando aquellos que sean críticos para la ejecución de los proyectos.

5.2.2.2. Control De acuerdo a lo detectado en la medición, se procede a realizar un plan de control de los procesos estableciendo el rango de tolerancia permitido por la organización.

5.2.2.3. Ajuste al plan para la de dirección de proyectos definido en la etapa 1. Posterior a la realización de la medición y el control de los procesos definidos y estandarizados en la etapa 1, se aconseja realizar ajustes al plan para la dirección de proyectos con el objeto de satisfacer las expectativas de la alta gerencia, eliminar reprocesos y optimizar el desarrollo de los proyectos.

5.2.2.4. Desarrollar herramientas para los procesos de dirección de proyectos Esta actividad comprende el desarrollo de herramientas definidas en la matriz del plan de mejora propuesta en el numeral 5.1, con los criterios y el buen juicio del equipo designado del proyecto utilizando como referencia la guía del PMBOK® quinta edición.

A continuación se describen las herramientas que se deberán desarrollar:

- Desarrollar el plan para la dirección de proyectos.
- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.
- Planificar la gestión del alcance.
- Controlar el alcance del proyecto.
- Dirigir el equipo del proyecto.
- Planificar la gestión de las comunicaciones.
- Gestionar las comunicaciones.

5.2.2.5. Socialización de las herramientas desarrolladas Consiste en transmitir a todos los miembros de la organización involucrados en la realización de proyectos los documentos y herramientas logrados hasta el momento, con el objeto de conocer sus aportes y hacerlos partícipes de la gestión del cambio.

Durante las sesiones de socialización surgirán aportes que ameritarán actualizaciones y/o ajustes a las herramientas presentadas con el fin de lograr una versión final previa a la documentación de esta etapa.

5.2.2.6. Documentación. Comprende la realización del plan para la dirección de proyectos desarrollado para la etapa 2, con las observaciones y ajustes identificados en la etapa de socialización y que deberá ser aplicado por la organización.

5.2.2.7. Comunicación. Este paso comprende la comunicación del proceso a los responsables de la ejecución del mismo.

5.2.2.8. Implementación. Se requiere la disponibilidad de toda la organización para su implementación.

5.2.3. Etapa 3 Esta etapa está compuesta por las siguientes actividades:

5.2.3.1. Medición. Se realizará una medición a los procesos que permitan determinar la efectividad de las herramientas ajustadas y aplicadas en la etapa 2, priorizando aquellos que sean críticos para la ejecución de los proyectos dentro de la organización.

5.2.3.2. Control. De acuerdo a lo detectado en la medición, se procede a realizar un plan de control de los procesos estableciendo el rango de tolerancia permitido por la organización.

5.2.3.3. Ajuste al plan para la de dirección de proyectos definido en la etapa 2. Posterior a la realización de la medición y el control de los procesos definidos y estandarizados en la etapa 2, se aconseja realizar ajustes al plan para la dirección de proyectos con el objeto de satisfacer las expectativas de la alta gerencia, eliminar reproceso y optimizar el desarrollo de los proyectos.

5.2.3.4. Desarrollar herramientas para los procesos de dirección de proyectos. Esta actividad comprende el desarrollo de herramientas definidas en la matriz del plan de mejora, propuesta en el numeral 5.1, con los criterios y el buen juicio del equipo designado del proyecto, utilizando como referencia la guía del PMBOK® quinta edición.

A continuación se describen las herramientas que se deberán desarrollar en esta etapa:

- Desarrollar el del equipo del proyecto.
- Controlar las comunicaciones.

- Planificar la gestión de los riesgos.
- Identificar los riesgos.
- Realizar el análisis cualitativo a los riesgos.
- Planificar la respuesta a los riesgos.
- Controlar los riesgos.
- Controlar la participación de los interesados.

5.2.3.5. Socialización de las herramientas desarrolladas. Consiste en transmitir a todos los miembros de la organización involucrados en la realización de proyectos los documentos y herramientas logrados hasta el momento con el objeto de conocer sus aportes y hacerlos partícipes de la gestión del cambio.

Durante las sesiones de socialización surgirán aportes que ameritarán actualizaciones a las herramientas presentadas con el fin de lograr una versión final previo a la documentación de la etapa 3.

5.2.3.6. Documentación. Comprende la realización del plan para la dirección de proyectos desarrollado para la etapa 3, con las observaciones y ajustes identificados en la etapa de socialización y que deberá ser aplicado por la organización.

5.2.3.7. Comunicación. Este paso comprende la comunicación del proceso a los responsables de la ejecución del mismo.

5.2.3.8. Implementación. Se requiere la disponibilidad de toda la organización para su implementación.

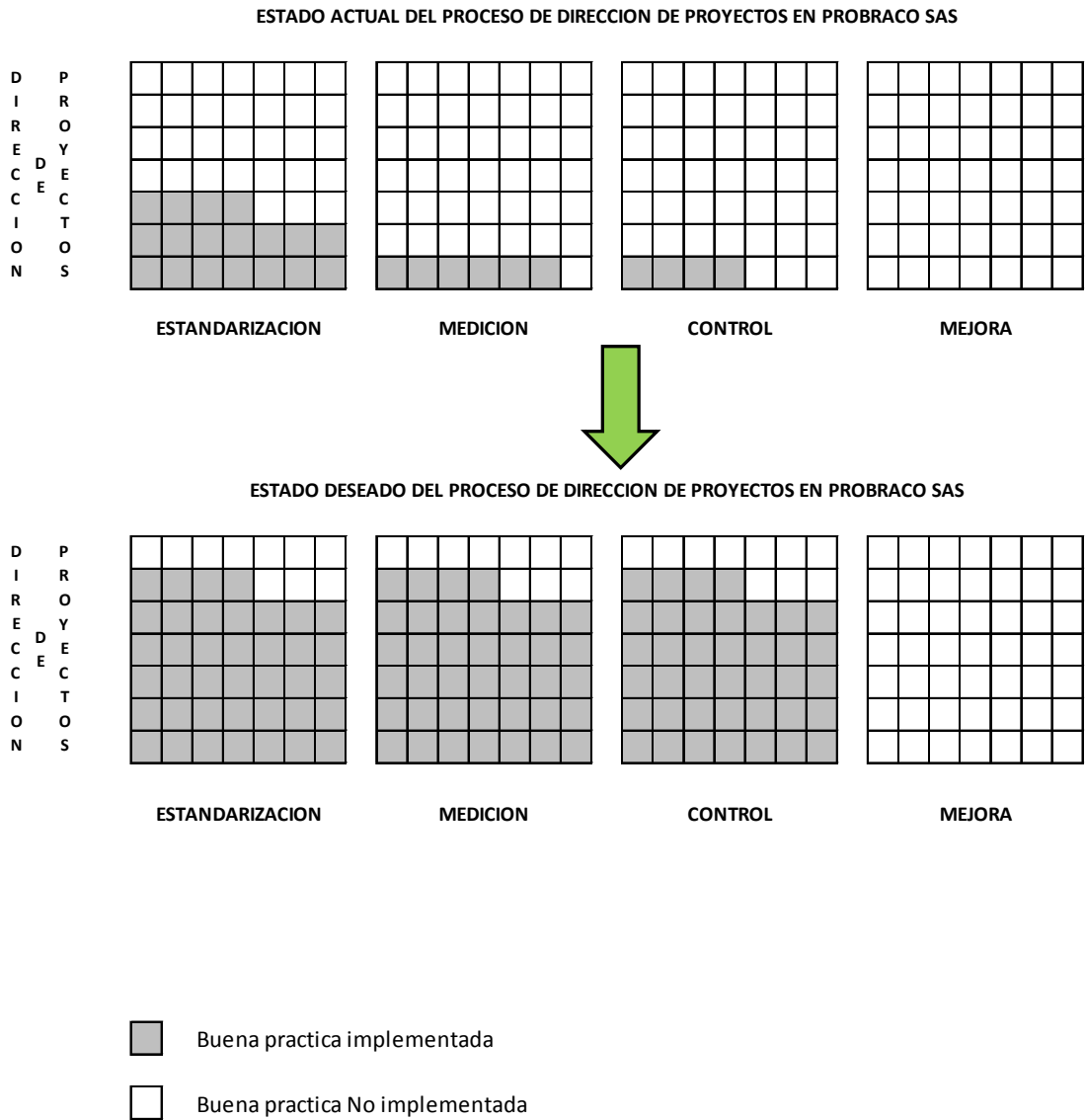
5.2.3.9. Aplicación del estándar OPM3® Al finalizar la etapa 3, se hace necesario establecer el tiempo requerido para su aplicación y posterior aplicación del estándar OPM3® nuevamente, con el objeto de evaluar y compararse en ese instante de tiempo con el modelo propuesto.

5.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA META PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE PROBRACO SAS.

Una vez identificadas las buenas prácticas a implementar en el proceso de dirección de Proyectos en la empresa PROBRACO SAS, se procede a ilustrar el estado actual en el que se encuentra la organización y el estado deseado que se

pretende llegar a alcanzar luego de aplicar el modelo OPM3® al finalizar la realización de las etapas definidas previamente.

Ilustración No. 6: Estado del proceso de dirección de proyectos en PROBRACO S.A.S



6. CONCLUSIONES.

- El estándar OPM3®-Tercera edición permitió identificar el estado actual del proceso de dirección de proyectos en PROBRACO SAS comparado con las buenas prácticas definidas por la guía del PMBOK® quinta edición.
- Las buenas practicas definidas por la guía del PMBOK® quinta edición, permiten establecer un vocabulario común con la aplicación de conceptos en la dirección de proyectos, permitiendo con ello obtener niveles de cumplimiento más acertados, en relación a la planificación realizada y a las metas propuestas, minimizando la toma de decisiones improvisadas en la ejecución y disminuyendo el nivel de incertidumbre, requiriendo con ello un cambio en la cultura organizacional, con el objetivo de aumentar el porcentaje de proyectos exitosos.
- La aplicación del estándar OPM3®-Tercera edición permitió determinar la condición actual del proceso de dirección de proyectos en PROBRACO SAS, identificando las expectativas de la gerencia, permitiendo proponer un plan de mejora para la realización de las metas propuestas.
- La evaluación realizada al proceso de dirección de proyectos en PROBRACO SAS bajo las buenas prácticas de la guía del PMBOK® 5ª edición utilizando como referencia metodológica el estándar OPM3®-Tercera edición, permito evidenciar que la empresa en la actualidad obvia los procedimientos establecidos por el PMI® en el proceso de iniciación, aumentando el nivel de estandarización a los procesos sucesivos de planificación, ejecución, monitoreo y control, obviando el proceso de cierre en la ejecución de los proyectos con los criterios definidos por la guía del PMBOK® 5ª edición.
- A partir de los resultados de la autoevaluación SAM realizada en esta monografía en relación a las buenas prácticas definidas por el estándar OPM3®-Tercera edición, la Guía del PMBOK® 5ª edición y el análisis al área de proyectos, los autores proponen las buenas prácticas que desean implementar en PROBRACO SAS para la dirección de proyectos futuros.
- El Plan de mejora propuesto se estructuró de acuerdo al análisis realizado al área de dirección de proyectos de PROBRACO SAS, el cual se desarrolló por etapas facilitando la futura implementación.

7. RECOMENDACIONES.

- Se hace necesario que el director de proyectos diseñe y ejecute un programa de capacitación a los miembros del área de proyectos acerca de metodologías y procedimientos para la dirección de proyectos basados en estándares y metodologías avaladas globalmente con el objetivo de lograr posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

- Se sugiere a la Gerencia reactivar la implementación del sistema de gestión de calidad, basados en la norma internacional ISO 9001:2015 con el objeto de incorporar las mejoras propuestas en el proceso de dirección de proyectos y garantizar su aplicabilidad a futuros proyectos desarrollados por la organización.

- La gerencia debe estimular la actualización profesional y ampliación de los conocimientos de los ingenieros acerca de la metodología propuesta por el Project Management Institute para la Dirección de proyectos.

- El director de proyectos y su grupo de trabajo, debe revisar periódicamente los procedimientos con el objeto de optimizar los recursos utilizados en la realización de proyectos, mejorando la calidad del servicio que percibe el cliente.

- Las anteriores recomendaciones de mejora requieren del compromiso de la alta gerencia y la asignación de responsabilidades a los roles designados para lograr el cumplimiento de la meta propuesta en el tiempo proyectado.

BIBLIOGRAFÍA

BUNCHTIK, Liliana. OPM3®: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI, para organizaciones de alto rendimiento. Vinculando la estrategia a la ejecución con OPM3®. [CONSULTADO EL 15 DE MARZO DE 2016] Disponible en internet: <http://www.pmi.org.pe/congreso/es/presentaciones/OPM3%20-%20LA%20Congresses%20v2.p>.

CAMARA, de Comercio de Bucaramanga, Certificado de existencia y Representación Legal de PROBRACO SAS. 2016.

CHAMOUN, Yamal. Administración Profesional de Proyectos La Guia .Mc Graw Hill, Mexico DF, 2002. 268 p.

MEDINA, Rojas Leonel. Diseño del modelo aplicación del estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para la empresa Liroyas Ltda de la ciudadela industrial de Duitama. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Duitama. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Escuela de ciencias básicas tecnología e ingeniería. Programa de Ingeniería Industrial. 2015. 343 p.

PROBRACO SAS, Sistema de Gestión de Calidad, Bucaramanga. 2016.

Project Management Institute, Inc. Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta Edición, Pensilvania EE.UU, 2013. 589 p.

Project Management Institute, Inc. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Tercera Edición, Pensilvania EE.UU. 246 p.