

Evaluación de madurez en la dirección de proyectos para la empresa Legrand Colombia S.A.
bajo el estándar OPM3

Jesús Enrique Camargo Carvajal

Propuesta de Trabajo de Aplicación

Director:

Juan Santiago Posada Toro

Magister en Administración

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

- ❖ En primera instancia a Dios por brindarme la oportunidad y las herramientas para alcanzar mis sueños.
- ❖ A mis abuelos David Carvajal Flórez (Q.E.P.D.) y Ernestina Anaya a quién les debo lo que soy hoy día.
- ❖ A mis tías Zaida Luz Carvajal, Martha Patricia Carvajal, Doris Helena Carvajal y a mi tío Rafael Carvajal quienes me han servido como apoyo incondicional en mi formación como persona y como profesional.
- ❖ A mi madre Nohora Inés Carvajal Anaya a quién le debo la vida y ha estado ahí en todos los momentos de tristeza y alegría.
- ❖ A mi novia Sledieth Conde Jerez quien me ha enseñado que lo importante no es la cantidad de tiempo que compartes con una persona, sino la calidad de aquellos momentos que se viven al lado de la persona que amas.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	8
1. Planteamiento y Justificación del Problema	17
2. Objetivos	22
2.1 Objetivo General	22
2.2 Objetivos Específicos	22
3. Marco Teórico	23
3.1 Evaluación y Control en los Proyectos	23
3.2 Modelo de Madurez	24
3.2.1 Organizational Project Management Maturity Model (Opm3)	24
3.2.2 Modelo de Madurez Según Kerzner	27
4. Acerca de la Organización	29
4.1 Historia	29
4.2 Política Empresarial	29
4.3 Organigrama	31
4.4 Logo Institucional	32
5. Aplicación del Estándar Opm3 (Herramienta Sam) al Proceso de Dirección de Proyectos de Legrand Colombia S.A.	33
5.1 Adquisición del Conocimiento	33
5.2 Aplicación de la Herramienta Sam	36

Evaluación de madurez de Legrand Colombia S.A.	6
5.2.1 Sistema de Ponderación Escogido	37
5.2.2 Cuestionario Según Herramienta Sam (Self-Assessment Method)	37
5.3 Buenas Prácticas Smci (Standarize, Measure, Control, Improve) – Legrand Colombia S.A.	37
5.4 Buenas Prácticas Smci (Standarize, Measure, Control, Improve) Según Grupos De Procesos – Legrand Colombia S.A.	39
5.5 Buenas Prácticas Smci (Standarize, Measure, Control, Improve) Según Áreas Del Conocimiento – Legrand Colombia S.A.	40
5.6 Situación Actual de la Organización (Línea Base)	42
5.7 Habilitadores Organizacionales	43
5.7.1 Habilitadores Organizacionales Culturales	45
5.7.2 Habilitadores Organizacionales Estructurales	46
5.7.3 Habilitadores Organizacionales Tecnológicos	47
5.7.4 Habilitadores Organizacionales R.R.H.H	47
6. Plan De Mejoramiento	51
6.1 Evaluación Por Áreas De Conocimiento	52
6.1.1 Área Del Conocimiento en la Gestión De La Integración Del Proyecto	52
6.1.2 Área Del Conocimiento en la Gestión Del Alcance Del Proyecto	54
6.1.3 Área Del Conocimiento en la Gestión Del Cronograma Del Proyecto	55
6.1.4 Área Del Conocimiento en la Gestión De Los Costos Del Proyecto	57
6.1.5 Área Del Conocimiento en la Gestión De La Calidad Del Proyecto	58
6.1.6 Área Del Conocimiento en la Gestión De Los Recursos Del Proyecto	59
6.1.7 Área Del Conocimiento en la Gestión De Las Comunicaciones Del Proyecto	60

6.1.8 Área Del Conocimiento en la Gestión De Los Riesgos Del Proyecto	61
6.1.9 Área Del Conocimiento en la Gestión De Las Adquisiciones Del Proyecto	63
6.1.10 Área Del Conocimiento en la Gestión De Los Interesados Del Proyecto	64
6.2 Iniciativa Técnica	66
6.3 Iniciativa Administrativa	67
6.3.1 Labores Administrativas	67
6.3.2 Entregables	68
6.4 Recursos De Las Fases	68
6.5 Colaboradores Propuestos	69
6.6 Cronograma De Implementación Del Plan De Mejora	69
6.7 Presupuesto	70
7. Recomendaciones	71
8. Conclusiones	72
Bibliografía	73
Anexos	75

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Análisis FODA del departamento de proyectos de Legrand Colombia S.A.	34
Tabla 2. Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar)	38
Tabla 3. Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar) según los grupos de procesos	39
Tabla 4. Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar) según las áreas del conocimiento	40
Tabla 5. Habilitadores organizacionales culturales	45
Tabla 6. Habilitadores organizacionales estructurales	46
Tabla 7. Habilitadores organizacionales tecnológicos	47
Tabla 8. Habilitadores organizacionales R.R.H.H.	48
Tabla 9. Procesos por implementar en gestión de la integración (Project Management Institute, 2017)	53
Tabla 10. Procesos por implementar en la gestión del alcance (Project Management Institute, 2017)	55
Tabla 11. Procesos por implementar en la gestión del cronograma (Project Management Institute, 2017)	56
Tabla 12. Procesos por implementar en la gestión de los costos (Project Management Institute, 2017)	57

Tabla 13. Procesos por implementar en la gestión de la calidad (Project Management Institute, 2017)	58
Tabla 14. Procesos por implementar en la gestión de los recursos (Project Management Institute, 2017)	60
Tabla 15. Procesos por implementar en gestión de comunicaciones (Project Management Institute, 2017)	61
Tabla 16. Procesos por implementar en la gestión de los riesgos (Project Management Institute, 2017)	62
Tabla 17. Procesos por implementar en gestión de las adquisiciones (Project Management Institute, 2017)	63
Tabla 18. Procesos por implementar en gestión de los interesados (Project Management Institute, 2017)	64
Tabla 19. Procesos a implementar (Project Management Institute, 2017)	65
Tabla 20. Recursos de las fases	68
Tabla 21. Presupuesto del plan de mejoramiento en Legrand Colombia S.A.	70

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Árbol del problema.	20
Figura 2. Seguimiento de proyecto (Legrand Colombia S.A., 2018).	21
Figura 3. Estructura de estándar OPM3 (Project Management Institute, 2013).	25
Figura 4. Ciclo OPM3 (Project Management Institute, 2013).	26
Figura 5. Modelo de madurez Kerzner (Kerzner, Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model, 2001)	27
Figura 6. Política empresarial de Legrand Colombia S.A. (Legrand Colombia S.A., 2018)	30
Figura 7. Organigrama de alto nivel de Legrand Colombia S.A. (Legrand Colombia S.A., 2018)	32
Figura 8. Logotipo de Legrand Colombia S.A. (Legrand Colombia S.A., 2018)	32
Figura 9. Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar)	38
Figura 10. Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar) - grupos de procesos	39
Figura 11. Buenas prácticas por áreas del conocimiento.	41
Figura 12. Estado actual de madurez de LEGRAND COLOMBIA S.A.	42
Figura 13. Estado actual de madurez de LEGRAND COLOMBIA S.A. según habilitadores.	44

Figura 14. Valoración de los habilitadores organizacionales en Legrand Colombia S.A.	49
Figura 15. Gestión de la integración del proyecto en Legrand Colombia S.A.	52
Figura 16. Gestión del alcance del proyecto en Legrand Colombia S.A.	54
Figura 17. Gestión del cronograma del proyecto en Legrand Colombia S.A.	55
Figura 18. Gestión de los costos del proyecto en Legrand Colombia S.A.	57
Figura 19. Gestión de la calidad del proyecto en Legrand Colombia S.A.	58
Figura 20. Gestión de los recursos del proyecto en Legrand Colombia S.A.	59
Figura 21. Gestión de las comunicaciones del proyecto en Legrand Colombia S.A.	60
Figura 22. Gestión de los riesgos del proyecto en Legrand Colombia S.A.	61
Figura 23. Gestión de las adquisiciones del proyecto en Legrand Colombia S.A.	63
Figura 24. Gestión de los interesados del proyecto en Legrand Colombia S.A.	64
Figura 25. Fases para aumentar el grado de madurez en Legrand Colombia S.A.	66
Figura 26. Cronograma de implementación del plan de mejoramiento	70

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Apertura de proyecto, Sistemas de Potencia (MT, TR, EB y TB)	76
Anexo B. Formato de control de calidad	77
Anexo C. Formato de gestión de las comunicaciones	78
Anexo D. Formato de identificación de riesgos	80
Anexo E. Autoevaluación SAM relacionada por el estándar OPM3® 3 ^{ra} edición aplicada al grupo de trabajo de Legrand Colombia S.A en el dominio de proyectos. (Project Management Institute, 2013)	82
Anexo F. Habilitadores organizacionales aplicados a Legrand Colombia S.A (Project Management Institute, 2013)	93

RESUMEN

TÍTULO: EVALUACIÓN DE MADUREZ EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA LEGRAND COLOMBIA S.A. BAJO EL ESTÁNDAR OPM3*

AUTOR: JESÚS ENRIQUE CAMARGO CARVAJAL**

Palabras Claves: Modelo De Madurez, Pmbok, Estándar Opm3

DESCRIPCIÓN:

La evaluación de madurez en la dirección de proyectos para la empresa Legrand Colombia S.A. bajo el estándar OPM3 tiene como objetivo establecer una línea base y un plan de mejoramiento en la dirección de proyectos de la organización y de este modo buscar pasar del nivel 1 al nivel 2 relacionados en el modelo del Dr. Harold Kerzner.

Este proyecto cuenta con tres fases fundamentales que inician con la identificación de cuales lineamientos planteados por el estándar OPM3 aportan de una mejor manera a la evaluación del nivel de madurez de la organización, para posteriormente tener las herramienta de definir un instrumento de diagnóstico con el que se establezcan las fortalezas relacionadas a las prácticas de la organización en la dirección de proyectos y finalmente poder formular un plan de mejora que permita el fortalecimiento de las buenas prácticas que se tienen y las que faltan por adquirir.

A pesar de que el estándar OPM3 contempla el estudio de proyectos, programas y portafolios, la aplicación en este proyecto de grado de profundización se realizará únicamente en la rama de proyectos, puesto que la organización no cuenta con el desarrollo de proyectos que dependan de otro. Es decir, cada proyecto es independiente.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Santiago Posada, Magíster en Administración

ABSTRACT

TITLE: EVALUATION OF MATURITY IN THE PROJECT MANAGEMENT FOR THE COMPANY
LEGRAND COLOMBIA S.A. UNDER THE OPM3 STANDARD*

AUTHOR: JESÚS ENRIQUE CAMARGO CARVAJAL**

Keywords: Model Of Maturity, Pmbok, Opm3 Standard

DESCRIPTION:

The evaluation of maturity in project management for the Colombian subsidiary of the French company Legrand Colombia S.A. under the OPM3 standard belonging to PMI (Project Management Institute) aims to establish a baseline and improvement plan in the project management of the organization and thus seek to move from level 1 to level 2 related in the model of Dr. Harold Kerzner.

This project has three fundamental phases that begin with the identification of which guidelines proposed by the OPM3 standard contribute in a better way to the evaluation of the level of maturity of the organization, to later have the tools to define a diagnostic instrument with which establish the strengths related to the practices of the organization in the direction of projects and finally be able to formulate an improvement plan that allows the strengthening of the good practices that have and those that are still to be acquired.

Although the OPM3 standard contemplates the study of projects, programs and portfolios, the application in this project of degree of deepening will be carried out only in the branch of projects, since the organization does not count on the development of projects that depend on another. That is, each project is independent.

*Degree paper

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Santiago Posada, Magíster en Administración

Introducción

Actualmente se vive en una sociedad que gira en torno a la tecnología e información y que para nuestra desgracia o fortuna va evolucionando día a día a una velocidad inimaginable, lo que nos hace concluir que lo que ayer fue innovador, hoy día está desactualizado y por ende es necesario renovarlo. Por tal motivo, un excelente manejo en habilidades como la comunicación, la planeación, la gestión de actividades y el seguimiento de las mismas, hace que podamos lograr proyectos exitosos dentro de la organización de las compañías. Debido a lo expuesto anteriormente, las organizaciones se han visto obligadas a implementar procesos de mejora que les permita alcanzar las metas estratégicas propuestas.

El estándar OPM3 (por sus siglas en inglés Organizational Project Management Model Maturity) es un modelo perteneciente al Project Management Institute (PMI), el cual busca medir la madurez de las organizaciones en el manejo sistemático de proyectos, programas y portafolios, bajo el conocimiento, la situación actual y la evaluación de la organización, y finalmente está encaminado a la implementación de procesos para mejorar la madurez de las organizaciones mediante los estudios y resultados obtenidos.

Según lo expuesto en el párrafo anterior, Mediante un trabajo de grado en la modalidad de aplicación se busca evaluar el nivel de madurez de la dirección de proyectos bajo el estándar OPM3 para la empresa LEGRAND COLOMBIA S.A., con el fin de establecer una línea base y un plan de mejoramiento en la dirección de proyectos de la organización.

Cabe resaltar que Legrand Colombia S.A. es una compañía dedicada a la fabricación y venta de equipos eléctricos y de comunicaciones, cuyo objetivo es brindar a sus clientes la mejor atención y el más oportuno servicio en todos sus requerimientos, gracias al amplio portafolio de

productos para soluciones integrales caracterizadas por el concepto, la innovación, la estructura y el diseño y por tal motivo, la organización siempre está en búsqueda de una mejora continua.

1. Planteamiento y justificación del problema

Al ser Legrand Colombia S.A. una compañía del sector eléctrico que ofrece soluciones para la asistencia y la autonomía en el hogar y facilita el acceso al uso adecuado de la electricidad, se ha comprometido a tener en la elaboración de sus productos los más altos estándares de calidad y a brindarle a sus clientes una excelente experiencia en la entrega oportuna de los mismos. Por lo tanto, en vista que actualmente la compañía es líder a nivel nacional en la fabricación de Tableros Eléctricos, se ha visto obligada a replantear su proceso de administración de proyectos (entiéndase por proyecto para Legrand Colombia S.A. la fabricación de tableros eléctricos puntuales para cada cliente según una orden de compra), puesto que por el gran volumen de trabajo se han generado inconvenientes en la administración y/o ejecución de los mismos, lo que puede colocar en un futuro en entre dicho el nombre de la compañía siempre y cuando no se tomen correcciones a tiempo.

Legrand Colombia S.A. para poner en marcha los procesos que intervienen en la fabricación de los diferentes proyectos tiene preestablecido unos tiempos que son los siguientes:

- Ingreso de Orden compra (Día 0)
- Asignación de Project Management (Día 1)
- Aclaraciones técnicas al cliente por parte del PM (Día 1 al 3)
- Envío de planos de Taller por parte del PM (Día 4 al 7)
- Aprobación de planos de taller por parte del cliente (Día 7 al 8)
- Fabricación del proyecto (Día 8 al 28)
- Entrega y finalización del proyecto (Día 29 al 31)

Proyectos de gran importancia a nivel nacional se han visto afectados por los inconvenientes presentados en sus procesos de Inicio, Planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre (Alrededor del 40% en los últimos 2 años) (Legrand Colombia S.A., 2018), puesto que no se han cumplido los tiempos estipulados por la organización para la realización de los procesos. Lo expuesto anteriormente dio como resultado que en algunos proyectos en su etapa inicial se generara un sin sabor en los clientes, pero a medida del avance del proyecto y de la pronta acción correctiva del grupo de trabajo de Legrand Colombia S.A., se logró solucionar los impases mediante acciones correctivas para el cumplimiento a satisfacción de los interesados.

Algunos proyectos con estas observaciones son los siguientes:

- Hotel Ibis – Cúcuta (Legrand Colombia S.A., 2018)

Ingreso de Orden compra (Día 0)

Asignación de Project Management (Día 3)

Aclaraciones técnicas al cliente por parte del PM (Día 9)

Envío de planos de Taller por parte del PM (Día 15)

Aprobación de planos de taller por parte del cliente (Día 16)

Fabricación del proyecto (Día 17 al 47)

Entrega y finalización del proyecto (Día 50)

- Hospital Internacional de Colombia FCV- Piedecuesta (Legrand Colombia S.A., 2018)

Ingreso de Orden compra (Día 0)

Asignación de Project Management (Día 5)

Aclaraciones técnicas al cliente por parte del PM (Día 12)

Envío de planos de Taller por parte del PM (Día 23)

Aprobación de planos de taller por parte del cliente (Día 24)

Fabricación del proyecto (Día 25 al 56)

Entrega y finalización del proyecto (Día 60)

- Aeropuerto el Dorado – Bogotá (Legrand Colombia S.A., 2018)

Ingreso de Orden compra (Día 0)

Asignación de Project Management (Día 8)

Aclaraciones técnicas al cliente por parte del PM (Día 18)

Envío de planos de Taller por parte del PM (Día 31)

Aprobación de planos de taller por parte del cliente (Día 32)

Fabricación del proyecto (Día 33 al 67)

Entrega y finalización del proyecto (Día 70)

- Planta de Alimentos Macpollo – Bucaramanga (Legrand Colombia S.A., 2018)

Ingreso de Orden compra (Día 0)

Asignación de Project Management (Día 15)

Aclaraciones técnicas al cliente por parte del PM (Día 25)

Envío de planos de Taller por parte del PM (Día 50)

Aprobación de planos de taller por parte del cliente (Día 51)

Fabricación del proyecto (Día 52 al 86)

Entrega y finalización del proyecto (Día 90)

Debido a la reiteración de los inconvenientes se empezaron a estudiar las causas y los efectos provocados, lo cual se resume en la figura 1:



Figura 1. Árbol del problema.

Con el estándar OPM3 se pretende evaluar el nivel de madurez de la organización, lo que ayudará a establecer una línea base y una formulación de un plan de mejoramiento en la dirección de proyectos. Anteriormente se implementó en la empresa un check list riguroso al momento de iniciar un proyecto, el cual a pesar de estar bien estructurado carecía de seguimiento o de una estructura definida que permitiera actuar en caso de una contingencia. El check list utilizado es el relacionado en la figura 2:

Cronograma del proyecto (Tiempos Aproximados)					
Quien	→ Que	Inicia	Termina	→ Tareas	Tipo de Gestión
Cliente	→ Envía OC		15/05/2018	→ 0	Llegada de la OC del Cliente
Comercial	→ Recibe la OC y la envía para Desarrollo	15/05/2018	15/05/2018	→ 0	Tiempo q toma comercial en pasar la OC
Des. Proyectos (DD+PM)	→ Recibe OC y hace aclaracion+Planos para enviar al Cliente	15/05/2018	15/05/2018	→ 0	Tiempo de Aclaración técnica con Cliente
Cliente	→ Recibe planos y aprueba al PM	15/05/2018	15/05/2018	→ 0	
Des. Proyectos (PM)	→ Recibe planos aprobados y envía Carta de Cambio de Pry.	15/05/2018	18/05/2018	→ 3	
Cliente	→ Recibe Carta y aprueba	18/05/2018	18/05/2018	→ 0	Gestión de fabricación
Des. Proyectos (PM)	→ Recibe aprobación de Carta de cliente y envía a producción	18/05/2018	19/05/2018	→ 1	
Producción	→ Recibe info PM e Inicia producción	19/05/2018	20/05/2018	→ 1	
Producción	→ Inicia producción y entrega acta	20/05/2018	09/06/2018	→ 20	
Des. Proyectos (PM)	→ Recibe de producción y coordina despacho	09/06/2018	10/06/2018	→ 1	
Des. Proyectos (PM)	→ Coordina despacho y pasa a logística	10/06/2018	11/06/2018	→ 1	
Logística	→ Recibe Acta y despacha	11/06/2018	12/06/2018	→ 1	Fecha de Despacho Aprox
Logística	→ Despacho		12/06/2018	→ 28	

Figura 2. Seguimiento de proyecto (Legrand Colombia S.A., 2018).

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Evaluar el nivel de madurez de la dirección de proyectos bajo el estándar OPM3 para la empresa LEGRAND COLOMBIA S.A., con el fin de establecer una línea base y un plan de mejoramiento en la dirección de proyectos de la organización.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles de los lineamientos planteados por el estándar OPM3 aportan de una mejor manera a la evaluación del nivel de madurez de la organización.
- Definir un instrumento de diagnóstico con el que se establezcan las fortalezas relacionadas a las prácticas de la organización en la dirección de proyectos.
- Formular un plan de mejora que permita el fortalecimiento de las buenas prácticas que se tienen y las que faltan por adquirir.

3. Marco teórico

Para llevar a cabo el presente proyecto de aplicación denominado Evaluación de madurez en la dirección de proyectos para la empresa Legrand Colombia S.A. bajo el estándar OPM3, es necesario aplicar la metodología SAM la cual pertenece al estándar OPM3, que servirá para evaluar el nivel de madurez en la gestión organizacional de proyectos en Legrand Colombia S.A, y de este modo, definir un plan de mejora para los procesos de la organización que intervienen en los proyectos de esta (Kerzner, Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model, 2001).

3.1 Evaluación y control en los proyectos

El control y la evaluación son factores fundamentales en el éxito de los proyectos. Con ellos, se pueden mitigar inconvenientes que se presentan a diario en los diferentes procesos que componen un proyecto, y con estos factores se ayuda a que los stakeholders sientan sentido de pertenencia y puedan realizar sus actividades de una mejor manera (Gray & Larson, 2009).

En aquellas organizaciones que no se tienen en cuenta la evaluación y el control de actividades y que manejan una gran cantidad de proyectos, dejan a un lado oportunidades de ser más eficientes y tienden a lidiar con problemas en su diario vivir. Es por esto por lo que, para mitigar la mayor parte de problemas en los diferentes procesos, es necesario que las organizaciones estructuren un sistema general de recopilación de datos y progreso en los diferentes procesos y tengan en cuenta los siguientes pasos (Gray & Larson, 2009):

- Establecer un plan de línea base
- Medir el progreso y el desempeño
- Comparar el plan con lo real
- Actuar

3.2 Modelo de madurez

Se puede definir como un modelo de madurez a un estado que se ha forjado, debido a un nivel de desarrollo. Por otra parte, también puede definirse como un estado de evolución en el desarrollo exitoso de un proceso o proyecto determinado (Project Management Institute, 2017). En una compañía u organización el grado de madurez se ve plasmado en la mejor destreza para cumplir sus objetivos. Sin embargo, mencionar un punto de madurez ideal es algo irreal, puesto que las compañías nunca podrán alcanzar dicho estado, y por ende es necesario que estén en un plan de mejoramiento constante.

El objetivo principal es buscar la manera que las organizaciones se den cuenta de aquellas prácticas que no le permiten mejorar sus procesos para de este modo acercarse a la perfección.

Finalmente, en la gerencia de proyectos, la madurez se ve entrelazada con las capacidades para generar mejores resultados en los diferentes proyectos, programas y portafolios buscando la alineación con el logro de metas estratégicas (Project Management Institute, 2018).

3.2.1 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). A finales de 2003, después de un arduo trabajo de más de 800 gerentes de más de 30 países de diferentes latitudes a nivel mundial y desarrollado por el Project Management Institute (PMI), fue lanzada la primera

edición del OPM3, la cual buscaba saciar la necesidad que presentaban diferentes organizaciones para poder mejorar sus procedimientos en la ejecución de proyectos. Es por eso, que mediante el estándar OPM3 se generó un plan estratégico que depende de los dominios (Proyectos, programas y portafolios) y busca mediante ellos plasmar la forma en la que contribuyen al plan estratégico de la organización.

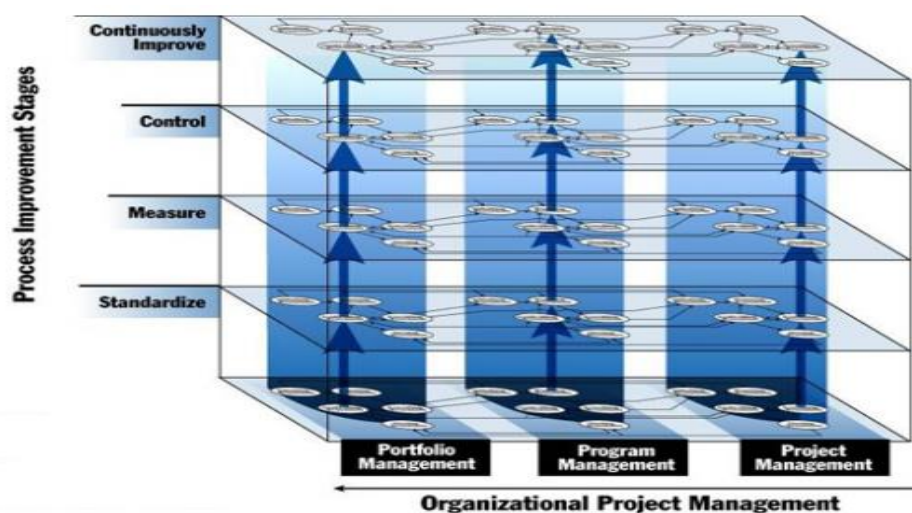


Figura 3. Estructura de estándar OPM3 (Project Management Institute, 2013).

Finalmente, las fases que componen el estándar OPM3 y sobre las que gira la aplicación de este son: el conocimiento, la evaluación y la mejora, y con ellas se busca mitigar aquellos aspectos que no permiten una mejor ejecución de los diferentes procesos de la organización (Project Management Institute, 2013).

- Conocimiento (Knowledge): Hace referencia al empleo de las prácticas (best practices). La organización tiene un nivel de conocimiento previo aplicado a los procesos. Incluye el

conocimiento del estándar OPM3®. Es consciente de las prácticas utilizadas globalmente (Project Management Institute, 2013).

- Evaluación (Assessment): Evaluación de las fortalezas y debilidades relacionadas a las prácticas. Para ello cuenta con un análisis FODA de aquellas prácticas y capacidades que necesitan mayor atención y la planificación de la mejora de los procesos (Project Management Institute, 2013).
- Mejoras (Improvement): Implementación del plan de mejora de procesos, el mejoramiento puede involucrar desarrollo organizacional, reestructuración, cambios en la administración, entrenamiento de habilidades y capacidades, entre otras acciones de mejoras (Project Management Institute, 2013).

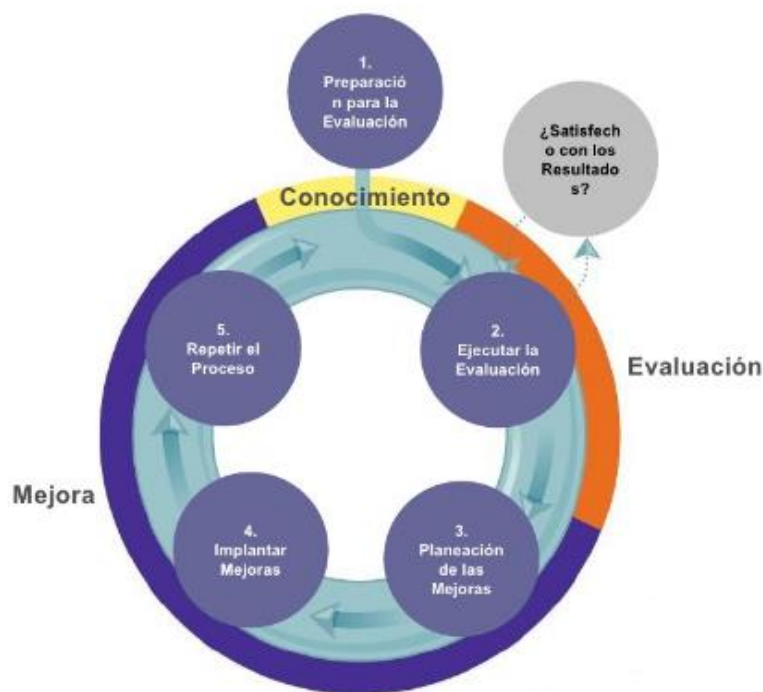


Figura 4. Ciclo OPM3 (Project Management Institute, 2013).

3.2.2 Modelo de madurez según Kerzner. El Dr. Harold Kerzner expone cinco niveles de madurez que deben recorrer las empresas para ir mejorando en la dirección de proyectos de su organización, los cuales han sido de gran aceptación en el mundo de los proyectos y se tendrán en cuenta para el estudio de este proyecto de profundización.

El modelo de madurez expuesto por el Dr. Kerzner es el relacionado en la figura 5:



Figura 5. Modelo de madurez Kerzner (Kerzner, Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model, 2001)

Según la figura 5, se pueden evidenciar 5 niveles de madurez que ayudan a clasificar a las diferentes organizaciones poniendo como base su avance en la dirección de proyectos.

- Nivel 1: Es este nivel se presenta gran resistencia al cambio puesto que es difícil para la organización y dirigentes aceptar el cambio de los procesos existentes.
- Nivel 2: En este nivel la compañía acepta los procesos necesarios para una adecuada dirección de proyectos, los cuales ayuden a cumplir objetivos y a mejorar los resultados de los proyectos.

- Nivel 3: En este nivel ya se integran los procesos en la dirección de proyectos y esto hace que se genere una cultura, aunque aún esté ligada a algunas actividades informales.
- Nivel 4: En este nivel la organización crea una Oficina de gerencia de proyectos (PMO).
- Nivel 5: Se genera una mejora continua mediante la recolección de lecciones aprendidas, que ayudan a fortalecer al grupo de trabajo mediante capacitaciones y entrenamiento para obtener mejores resultados. (Kerzner, Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model, 2001)

4. Acerca de la organización

4.1 Historia

La compañía comenzó a operar en 1962, con el nombre comercial de Industrias Formacero Ltda. En ese momento, la compañía ensamblaba interruptores y fusibles de seguridad eléctrica, utilizando piezas importadas de Japón. Muy rápidamente, logró sustituir los productos importados con los fabricados en su propia planta, por lo cual fue necesario desarrollar una apropiada infraestructura técnica acorde con sus nuevos objetivos.

Con los años, Luminex logró una de las tasas más altas de crecimiento industrial y tecnológico en América Latina como resultado de una política permanente de investigación industrial y de mercado, el diseño permanente de sus propios productos y la mejora continua de la calidad, características que le sirvieron para consolidar una posición de liderazgo en Colombia y conquistar mercados internacionales. En el año 1996 Luminex fue adquirida por el grupo Legrand y cambió su imagen y nombre a lo que se conoce hoy día como Legrand Colombia S.A.

4.2 Política empresarial

Legrand Colombia S.A. agrupa su misión, visión y objetivos generales en 4 principios de la política empresarial enunciados en la figura 6:



Figura 6. Política empresarial de Legrand Colombia S.A. (Legrand Colombia S.A., 2018)

A continuación, se procede a mencionar los pilares que fundamentan los principios de la política empresarial:

- Identificar y satisfacer las necesidades del mercado: Garantizando la calidad y seguridad de nuestros productos, servicios y ensayos de laboratorio durante el desarrollo de nuestras actividades.
- Fomentar el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible: Promoviendo la protección del medio ambiente, el uso racional de los recursos naturales, el manejo adecuado de los residuos generados y previniendo la contaminación durante el desarrollo de nuestras actividades impulsando el mejoramiento continuo del sistema integrado de gestión mediante

la innovación e implementación de herramientas que garanticen el cumplimiento eficaz de nuestras actividades.

- Promover el comportamiento ético y mejorar la calidad de vida de los empleados: Garantizando la buena práctica profesional, la confidencialidad de la información y de la prestación de servicios a nuestros clientes de laboratorio asegurando un ambiente de trabajo confortable y seguro para todas las partes involucradas, mediante la identificación, valoración y control de los peligros, riesgos, aspectos e impactos ambientales, previniendo la ocurrencia de incidentes, enfermedades laborales y daños a la propiedad.
- Impulsar y cumplir normas que proporcionen bienestar, seguridad y tecnología: Asegurando el cumplimiento de los requisitos legales vigentes, contractuales, estándares nacionales e internacionales y otros que regulen el desarrollo de nuestras actividades.

El cumplimiento de los principios de esta política es responsabilidad de la presidencia, las gerencias, directores de área, supervisores, trabajadores y contratistas de Legrand Colombia S.A.

4.3 Organigrama

Legrand Colombia S.A. posee una estructura organizacional liderada por una presidencia la cual delega las distintas actividades principales en gerencias de primer nivel que a su vez dividen sus funciones en distintos cargos secundarios. Para este caso de estudio se tiene en cuenta el desglose de las gerencias comerciales, de servicio al cliente, logística e industrial.

- La gerencia comercial se divide a su vez en gerencias de producto, proyectos y gerencias regionales que a su vez son apoyadas por los ingenieros especialista.
- Las gerencias de servicio al cliente, logística e industrial están apoyadas por la jefatura de Desarrollo de proyectos, producción y calidad quien tiene en su equipo de trabajo a los directores de proyectos, producción y calidad.



Figura 7. Organigrama de alto nivel de Legrand Colombia S.A. (Legrand Colombia S.A., 2018)

4.4 Logo institucional



Figura 8. Logotipo de Legrand Colombia S.A. (Legrand Colombia S.A., 2018)

5. Aplicación del estándar OPM3 (Herramienta SAM) al proceso de dirección de proyectos de Legrand Colombia S.A.

Para la ejecución de este proyecto de grado de profundización se ha enfatizado que Legrand Colombia S.A. al ser una compañía modelo a seguir en la industria eléctrica nacional, necesita mediante el estándar OPM3 la medición del estado actual de madurez en la dirección de proyectos con el fin de buscar un plan de mejoramiento que ayude a fortalecer las buenas prácticas existentes y a crear aquellas que falta por adquirir.

A continuación, se muestra la manera como se debe realizar la aplicación del modelo OPM3 – tercera edición, para determinar el estado actual de madurez en la dirección de proyectos de la compañía Legrand Colombia S.A.

5.1 Adquisición del conocimiento

En primera instancia el estándar OPM3 – tercera edición indica que es necesario el conocimiento de la compañía a evaluar en aspectos como su misión, visión y estructura organizacional. Para cumplir con lo expuesto anteriormente, se mencionó en el capítulo 1 para Legrand Colombia S.A. estos temas y, por ende, se pueden tener presentes las metas a corto y largo plazo de la organización permitiendo el avance en la aplicación del estándar.

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, se ha determinado la aplicación de un análisis FODA al departamento de dirección de proyectos de la organización, el cual ayudará a tener una visión general de este departamento con el fin de tener una idea antes de realizar la aplicación de la herramienta SAM. (Project Management Institute, 2013)

La principal aplicación de la matriz FODA es la detección de fortalezas y debilidades al interior de la compañía y de las oportunidades y amenazas que se presentan con los competidores, con el fin de poder tener una noción de aquellas prácticas que puedan entorpecer los resultados en los proyectos y empezar a detectar rutas que ayuden a mejorar los resultados de la organización en la dirección de proyectos.

Tabla 1.

Análisis FODA del departamento de proyectos de Legrand Colombia S.A.

Análisis FODA		
Análisis interno	Aspectos a favor Fortalezas - Trabajo en equipo apropiado. - Excelente comunicación entre los colaboradores del área de proyectos. - Materiales y herramientas necesarias para la dirección de proyectos. - Lugar de trabajo adecuado para realizar todas las actividades necesarias para la dirección de proyectos.	Aspectos en contra Debilidades - Los recursos de dinero y tiempo para los proyectos superan lo estipulado inicialmente. - Carencia de apoyo suficiente de las demás áreas de la organización al área de proyectos. - No se hace retroalimentación de las lecciones aprendidas. - El seguimiento y control de los proyectos por parte de los profesionales encargados.
	Oportunidades - Las compañías a nivel nacional que prestan los servicios de fabricación y suministro de tableros eléctricos carecen de estándares internacionales y se limitan únicamente a lo exigido por el RETIE.	Amenazas - Compañías con precios inferiores debido al excelente manejo de los recursos internos. - Compañías con personal calificado y certificado en dirección de proyectos que permitan la fabricación de productos de mejor calidad.

Para la realización de la siguiente matriz FODA se tuvo en cuenta la opinión y experiencia de todos los colaboradores que componen el departamento de proyectos en sus diferentes etapas (comercial, desarrollo, producción, inspección y entrega), los cuales se mencionan a continuación y a su vez harán parte de la aplicación de la herramienta SAM:

Gerente Comercial Nacional

- Gerente de Marketing
- Gerente de Desarrollo de proyectos, producción y calidad
- Gerente comercial regional Oriente
- Gerente de producto Industrial
- Gerente de proyectos
- Jefe de Desarrollo de proyectos, producción y calidad
- Directora de proyectos, producción y calidad
- Director de proyectos, producción y calidad
- Ingeniero Especialista de proyectos Regional Oriente
- Ingeniero Especialista de proyectos Regional Caribe Norte
- Ingeniero Especialista de proyectos Regional Caribe Sur
- Ingeniero Especialista de proyectos Regional Occidente
- Ingeniero Especialista de proyectos Regional Eje Cafetero
- Ingeniero Especialista de proyectos Regional Andina Sur
- Ingeniero Especialista de proyectos Regional Bogotá
- Ingeniero Especialista de proyectos Regional Antioquia
- Ingeniero Especialista de proyectos

Posteriormente a la realización del análisis FODA, se procede a empezar con el proceso expuesto por el estándar OPM3 con los colaboradores mencionados anteriormente, a los que previamente se les realizó una inducción de las buenas prácticas definidas por el estándar PMI en el PMBOK para dirección de proyectos la cual se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Reconocimiento del Project Management Institute (PMI) como una organización enfocada a la dirección de proyectos la cual tiene procedimientos reconocidos y aprobados a nivel mundial.
- Establecer la guía PMBOK sexta edición como el estándar perteneciente al PMI que expone las buenas prácticas en la dirección de proyectos.
- Explicar el vocabulario manejado por el estándar PMBOK y el PMI en la dirección de proyectos con el fin de manejar un solo idioma al momento de aplicar la prueba.
- Exponer el modelo de madurez organizacional OPM3 y definir el motivo de aplicación y alcance de este.

Después de realizar los pasos anteriores se asume que los colaboradores escogidos para la aplicación de la metodología expuesta por el estándar OPM3, se encuentran en un nivel aceptable para la aplicación de la herramienta SAM.

5.2 Aplicación de la herramienta SAM

La herramienta SAM consiste en un conjunto de preguntas enfocadas a medir el nivel de madurez actual de la organización evaluada teniendo en cuenta las buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar) establecidas por el OPM3, los grupos de procesos y las áreas de conocimiento del PMBOK sexta edición. Estas preguntas se van encaminadas a estudiar los proyectos, programas, portafolios y habilitadores organizacionales de las compañías. Para este estudio, se procede a escoger las 188 preguntas de proyectos las cuales hacen parte de la

herramienta SAM y sirven para realizar el cuestionario a responder por los colaboradores seleccionados. (Project Management Institute, 2013)

5.2.1 Sistema de ponderación escogido. Para resolver es cuestionario diseñado teniendo en cuenta la herramienta SAM, se utiliza en sistema binario en el cual el valor uno (1) corresponde a una respuesta afirmativa o existencia de la buena práctica y el valor cero (0) corresponde a la inexistencia de esta.

5.2.2 Cuestionario según Herramienta SAM (Self-Assessment Method). Se presenta en el anexo 6 el cuestionario aplicado a los colaboradores, el cual se basó para su realización en la herramienta SAM perteneciente al estándar OPM3 con sus respectivos resultados.

Al tabular los resultados obtenidos en el cuestionario basado en la herramienta SAM, se procede a obtener el índice de cumplimiento de las buenas prácticas establecidas por el estándar OPM3, realizando un estudio minucioso clasificando los resultados de las buenas prácticas por fases determinadas por el estándar OPM3, grupos de procesos del PMI y áreas de conocimiento del PMI, lo cual se mostrará en tablas y gráficos más adelante.

5.3 Buenas prácticas SMCI (Standarize, Measure, Control, Improve) – Legrand Colombia S.A.

La tabla 2 ayuda a definir el índice de cumplimiento de las buenas prácticas SMCI para la dirección de proyectos establecidas por el estándar OPM3 en Legrand Colombia S.A.

Tabla 2.

Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar)

Proceso	Si (1)	No (0)	Total	Índice de cumplimiento
Estandarizar	9	38	47	19%
Medir	0	47	47	0%
Controlar	0	47	47	0%
Mejorar	0	47	47	0%

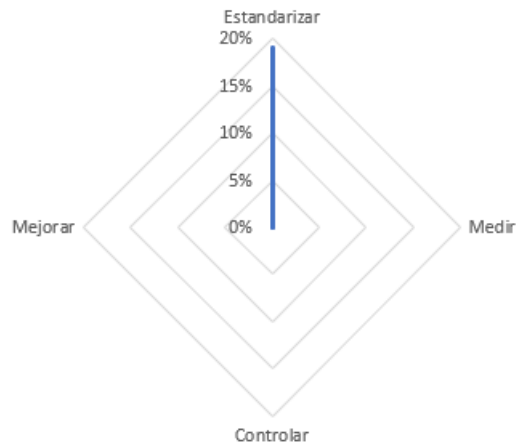


Figura 9. Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar)

Según los resultados obtenidos se puede apreciar que actualmente la etapa que tiene un porcentaje de aplicación es la etapa de estandarización, aunque dicho avance sea bajo con un 19%.

Lo expuesto anteriormente permite determinar que la organización a hoy día se encuentra en un proceso de inicio en la aplicación de las buenas prácticas del estándar OPM3 y que existe un gran trabajo por realizar dentro de la organización puesto que etapas como la medición, el control y la mejora continua según lo expuesto por el estándar no se están viendo reflejadas en los diferentes procesos de la organización.

5.4 Buenas prácticas SMCI (Standarize, Measure, Control, Improve) según grupos de procesos – Legrand Colombia S.A.

La tabla 3 ayuda a definir el índice de cumplimiento de las buenas prácticas SMCI según los grupos de procesos establecidos por el estándar PMI para la dirección de proyectos en Legrand Colombia S.A.

Tabla 3.

Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar) según los grupos de procesos

Grupo de procesos	Si (1)	No (0)	Total	Índice de cumplimiento
Inicio	1	7	8	12,5%
Planificación	4	92	96	4,2%
Ejecución	3	29	32	9,4
Monitoreo y control	1	43	44	2,3%
Cierre	0	8	8	0%

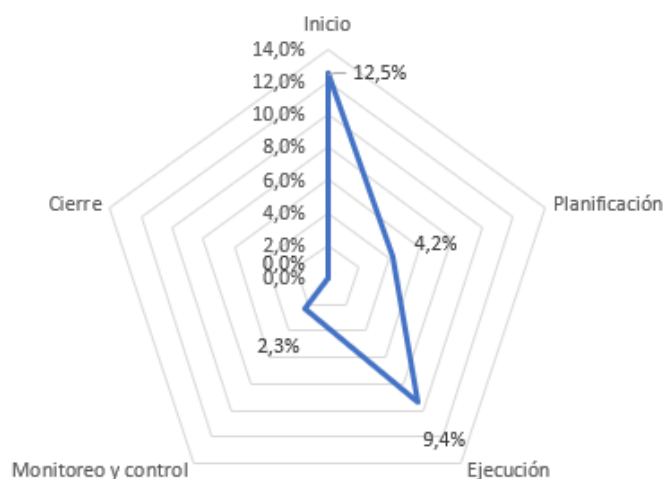


Figura 10. Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar) - grupos de procesos

Según los resultados se puede observar que Legrand Colombia S.A. tiene un factor diferencial en la iniciación de los proyectos debido a que maneja algunos procedimientos que se asemejan a lo expuesto por el estándar PMI como es el acta de inicio de los proyectos.

Por otro lado, se detecta la no implementación de las buenas prácticas en los procesos de planificación, ejecución y monitoreo y control, aunque hay un leve inicio en la aplicación de estas.

Finalmente, en el proceso de cierre se observa un 0% puesto que la organización cierra los proyectos sin tener en cuenta lo expuesto en el estándar y lo hace según lo adquirido en sus años de experiencia.

5.5 Buenas prácticas SMCI (Standarize, Measure, Control, Improve) según áreas del conocimiento – Legrand Colombia S.A.

La tabla 4 ayuda a definir el índice de cumplimiento de las buenas prácticas SMCI según las áreas del conocimiento establecidas por el estándar PMI para la dirección de proyectos en Legrand Colombia S.A.

Tabla 4.

Buenas prácticas (Estandarizar, medir, controlar y mejorar) según las áreas del conocimiento

Áreas de conocimiento	Si (1)	No (0)	Total	Índice de cumplimiento
Gestión de la integración del proyecto	1	23	24	4,2%
Gestión del alcance del proyecto	2	22	24	8,3%
Gestión del cronograma del proyecto	1	27	28	3,6%
Gestión de los costos del proyecto	0	16	16	0%
Gestión de la calidad del proyecto	1	11	12	8,3%
Gestión de los recursos humanos del proyecto	2	14	16	12,5%
Gestión de la comunicación de proyecto	0	16	16	0%
Gestión de los riesgos del proyecto	0	20	20	0%
Gestión de las adquisiciones del proyecto	2	14	16	12,5%
Gestión de los interesados del proyecto	0	16	16	0%

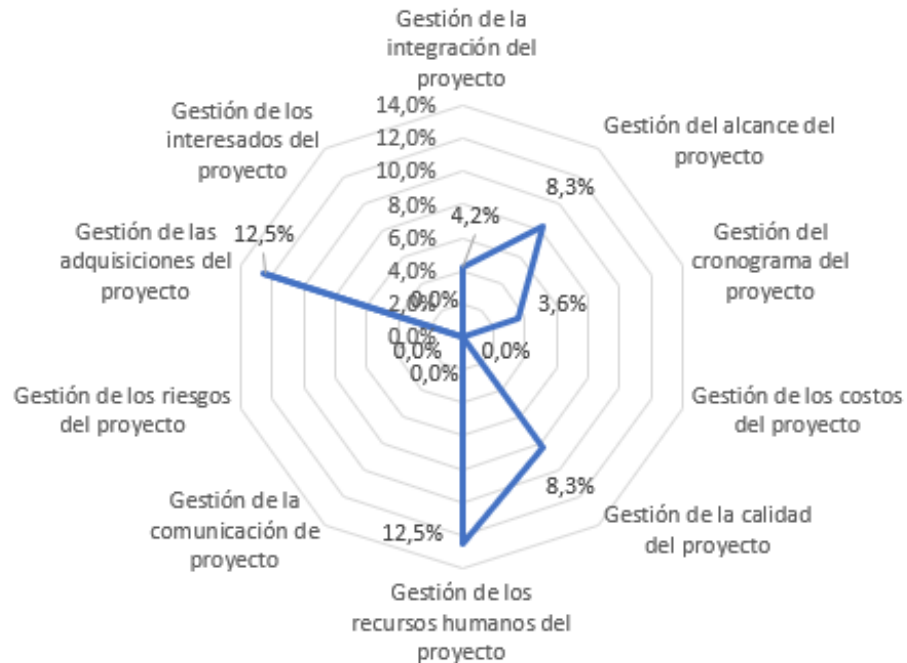


Figura 11. Buenas prácticas por áreas del conocimiento.

Al observar la figura 11, se puede deducir que Legrand Colombia S.A. concentra sus esfuerzos en la gestión de las adquisiciones, los recursos humanos y la calidad de los proyectos. Por otra parte, le hace falta prestarle atención y reforzar el tema de gestión de riesgos, gestión de los interesados del proyecto, gestión de la comunicación y de la calidad del proyecto puesto que actualmente no presentan avance en la implementación de las buenas prácticas establecidas por el estándar.

5.7 **Habilitadores organizacionales**

Los habilitadores organizacionales representan una parte importante dentro de la evaluación del nivel de madurez de una organización puesto que ellos son elementos con los que se puede medir el desempeño de los stakeholders internos de la organización y su interrelación con los stakeholders externos, y se enfocan en la obtención de un ambiente adecuado en la compañía teniendo como base los aspectos culturales, estructurales, tecnológicos y de recursos humanos.

Cabe resaltar que para el excelente desempeño de un grupo de trabajo es necesario empezar a contar con los mejores integrantes, los cuales se forman desde su inicio en la compañía (sin dejar a un lado un excelente filtro de selección de personal), y se deben caracterizar por conocer la organización sus aspectos fundamentales como lo son la misión, visión, objetivos y sus políticas empresariales. (Project Management Institute, 2013)

Lo que se busca con la aplicación de los habilitadores organizacionales es definir cuáles de las buenas prácticas están siendo implementadas en la organización estudiada para la obtención de lo expuesto en el párrafo anterior y de este modo determinar la situación actual de sus colaboradores.

Así como se aplicó la herramienta SAM para las buenas prácticas en la dirección de proyectos, se procede a realizar la encuesta SAM (relacionada en el anexo 6) teniendo en cuenta los habilitadores organizacionales con el fin de obtener el estado actual de la organización enfocando los resultados en los aspectos culturales, estructurales, tecnológicos y de recursos humanos de la compañía.

Posterior, a la aplicación de la herramienta SAM – habilitadores organizacionales, se procede a tabular los resultados con el fin de conocer el porcentaje de buenas prácticas aplicadas actualmente en la organización, lo cual se muestra en la figura 13.

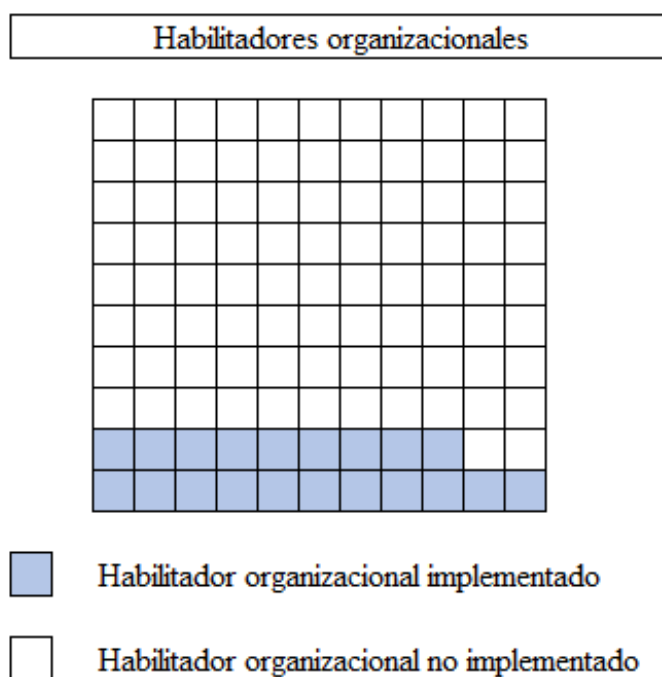


Figura 13. Estado actual de madurez de LEGRAND COLOMBIA S.A. según habilitadores.

Según los resultados obtenidos, se puede deducir que de las 84 buenas prácticas expuestas por la herramienta SAM – Habilitadores organizacionales, solamente 20 se están aplicando lo que nos da un índice de cumplimiento del 23,8% el cual es bastante bueno para una organización que hasta el momento se encuentra a puertas de aplicar el estándar PMI en la dirección de proyectos.

Por otra parte, para evaluar más a fondo el resultado obtenido se procede a enfocar el estudio de lo arrojado por la herramienta SAM en los 4 pilares fundamentales de los Habilitadores organizacionales los cuales se mencionaron anteriormente y son los aspectos culturales,

estructurales, tecnológicos y de recursos humanos y según la esencia de cada buena práctica se clasificarán, tabularán y evaluarán en los pilares. Cabe resaltar que algunas buenas prácticas de los habilitadores organizacionales son generales y no están agrupadas en ningún pilar.

5.7.1 Habilitadores organizacionales culturales. Este tipo de habilitadores organizacionales ayudan a que todos los colaboradores de la organización tengan presentes, conozcan y apliquen las políticas institucionales (Visión, misión, alcances, objetivos, etc), con el fin de enfocar sus trabajos, labores y esfuerzos hacia un objetivo común.

Tabla 5.

Habilitadores organizacionales culturales

Mejor práctica id	habilitadores organizacionales - culturales	Respuesta Si/1; No/0
7005	¿Su organización tiene un "Programa de liderazgo en OPM"?	0
7015	¿Su organización "Educa a los interesados en OPM"?	0
7405	¿Su organización "Alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de gestión de proyectos organizacional"?	0
1450	¿Su organización "Establece un fuerte patrocinio para la gestión de proyectos"?	0
5240	¿Su organización "Establece comunidades internas de gestión de proyectos"?	0
7025	¿Su organización tiene una "Conciencia de diversidad cultural"?	1
8940	¿Su organización "Crea una cultura de conciencia del riesgo"?	0

En el ámbito cultural, Legrand Colombia S.A. presenta un índice de cumplimiento del 14% según lo arrojado por la herramienta SAM.

5.7.2 Habilitadores organizacionales estructurales. Los Habilitadores organizacionales estructurales permiten la medición de un sistema de gestión que tenga como función el soporte en la gestión de proyectos de la compañía, y busque el estudio de los esfuerzos realizados en los distintos procesos de dirección de proyectos de la compañía para poderlos comparar con los resultados de otras organizaciones, con el fin de generar lecciones aprendidas que puedan ser tenidas en cuenta por la empresa para mejorar la dirección de proyectos de esta.

Tabla 6.

Habilitadores organizacionales estructurales

Mejor práctica id	habilitadores organizacionales - estructurales	Respuesta Si/1; No/0
7045	¿Su organización "Establece una estructura de gestión de proyectos organizacionales"?	0
2190	¿Su organización "Realiza estudios comparativos de gestión de proyectos organizacionales contra los estándares industriales"?	0
8900	¿Su organización "Acomoda los esquemas aprobados de la organización y las estructuras de gobernabilidad"?	1
9010	¿Su organización "Establece resúmenes ejecutivos en cuadros de mando"?	1
7365	¿Su organización tiene un "Sistema de información de gestión de proyectos"?	0
5320	¿Su organización "cuenta con un sistema de gestión para apoyar la gestión de proyectos"?	0
7315	¿Su organización "usa las métricas de gestión de proyectos para los esfuerzos de la gestión de proyectos"?	0

En el ámbito estructural, Legrand Colombia S.A. presenta un índice de cumplimiento del 29% según lo arrojado por la herramienta SAM.

5.7.3 Habilitadores organizacionales tecnológicos. Los habilitadores organizacionales tecnológicos buscan la medición de los espacios establecidos por la organización para la mejora de procedimientos e instructivos de trabajo, que estén enfocados en la dirección de proyectos y de este modo se puedan trazar metodologías más eficaces que ayuden de la mejor manera a lograr lo expuesto en la política institucional.

Tabla 7.

Habilitadores organizacionales tecnológicos

Mejor práctica id	habilitadores organizacionales - tecnológicos	Respuesta Si/1; No/0
5260	¿su organización "personaliza la metodología de gestión de proyectos"?	0
7305	¿su organización "usa técnicas de gestión de proyectos para los esfuerzos en la gestión de proyectos"?	1
8960	¿Su organización direcciona "Desarrollo plantillas de gestión de proyectos"?	0
5270	¿Su organización "Integra metodologías de gestión de proyectos con procesos organizacionales"?	0

En el ámbito tecnológico, Legrand Colombia S.A. presenta un índice de cumplimiento del 25% según lo arrojado por la herramienta SAM.

5.7.4 Habilitadores organizacionales R.R.H.H. Los habilitadores organizacionales referentes al aspecto de recursos humanos se enfocan en medir que todos los colaboradores de la organización tengan el nivel de competencias adecuado para realizar las funciones sociales y obtener lo establecido por las políticas institucionales.

Tabla 8.

Habilitadores organizacionales R.R.H.H.

Mejor práctica id	habilitadores organizacionales – R.R.H.H	Respuesta Si/1; No/0
1530	¿su organización “cuenta con un proceso para evaluar la competencia y las evaluaciones formales de desempeño”?	1
5220	¿Su organización "Proporciona recursos competentes para gestión de proyectos organizacionales"?	0
7105	¿Su organización "Administra la vista holística del proyecto"?	0
7185	¿Su organización "Demuestra competencia de comunicación"?	0
9150	¿Su organización asegura que "Los especialistas son compartidos entre los proyectos"?	1
9200	¿Su organización "Utiliza una evaluación formal de desempeño"?	1
7125	¿Su organización "Gestiona la autoevaluación"?	1
1400	¿Su organización cuenta con "Personal de gestión de proyectos organizacionales con recursos competentes"?	0
5620	¿Su organización "Establece un plan de carrera para los roles de gestión de proyectos organizacionales"?	0
5200	¿Su organización "Proporciona entrenamiento a los directores de proyecto"?	0

En el ámbito de recursos humanos, Legrand Colombia S.A. presenta un índice de cumplimiento del 40% según lo arrojado por la herramienta SAM.

Al obtener cada uno de los resultados de los distintos pilares de los habilitadores organizacionales, se procede a realizar una gráfica comparativa en la cual se puede observar el estado actual de la organización en estos aspectos.

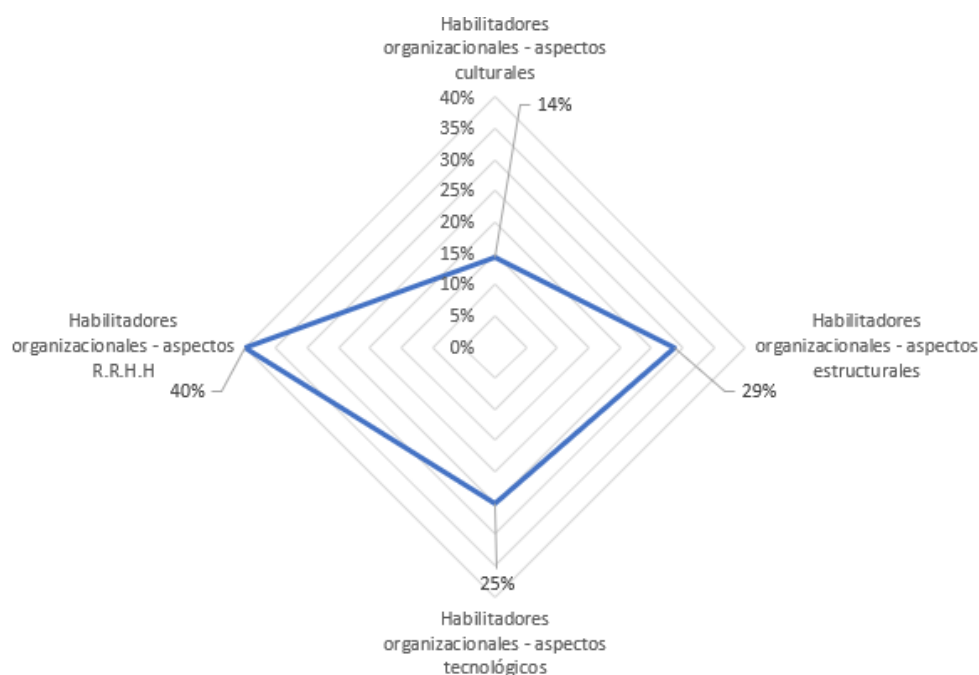


Figura 14. Valoración de los habilitadores organizacionales en Legrand Colombia S.A.

Al graficar los resultados obtenidos se puede observar que Legrand Colombia S.A. presenta una gran fortaleza en los aspectos de recursos humanos con respecto a los otros pilares. Con el fin de profundizar en lo obtenido en la herramienta SAM, se procede a analizar cada uno de los pilares a continuación (Project Management Institute, 2013):

Habilitadores organizacionales culturales: Se obtuvo un índice de cumplimiento del 14% el cual es el más bajo en estudio de la aplicación de las buenas prácticas de los habilitadores organizacionales. Este resultado hace notar que los colaboradores de la organización no tienen claro las pautas a seguir según el estándar OPM3 para el cumplimiento de las políticas institucionales a pesar de que dentro de la organización se tiene implementado las normas ISO. Lo expuesto anteriormente se puede observar en las actividades realizadas por los distintos colaboradores, las cuales a pesar de que están enfocadas al cumplimiento de la política

institucional, no están coordinadas lo que hace un poco más tedioso la obtención adecuada de los resultados establecidos.

Habilitadores organizacionales estructurales: Se obtuvo un índice de cumplimiento del 29% en este ámbito lo que hace reflejar que a pesar de que se están realizando esfuerzos para la evaluación de los procesos aplicados a la dirección de proyectos de la organización, hace falta la implementación de un sistema de gestión que permita comparar los resultados obtenidos con los del entorno y de este modo poder generar lecciones aprendidas que permitan un mejoramiento continuo y la mitigación de errores cometidos en los distintos procesos.

Habilitadores organizacionales tecnológicos: Se obtuvo un índice de cumplimiento del 25% lo cual indica que a pesar de que en Legrand Colombia S.A. se realizan continuas capacitaciones técnicas a todos sus colaboradores, dichas capacitaciones no están contemplando temas de mejora de procedimientos e instructivos de trabajo que estén enfocados en la dirección de proyectos según lo establecido por el estándar PMI.

Habilitadores organizacionales R.R.H.H.: Se obtuvo un índice de cumplimiento del 40% siendo este ámbito más alto en la aplicación de las buenas prácticas de los Habilitadores organizacionales. Esto se ve reflejado en el buen trabajo que realiza la compañía al momento de escoger sus colaboradores. Cabe resaltar que falta bastante por mejorar, puesto que a pesar de que se tiene adelantado este aspecto, es necesario enfocar las competencias de los recursos humanos según lo expuesto por el estándar PMI, ya que las labores llevadas a cabo actualmente se realizan teniendo únicamente en cuenta la experiencia institucional en el sector.

6. Plan de mejoramiento

Según el análisis de los resultados expuestos en el capítulo anterior, es claro que la organización carece de un sistema de gestión de proyectos el cual se ha intentado suplir con el sistema de gestión de calidad vigente a la fecha con el que se busca día a día mejorar los procesos de Legrand Colombia S.A.

Sin embargo, Legrand Colombia S.A. se ve obligada a implementar un sistema de gestión de proyectos real que permita suplir las necesidades que se tienen actualmente en la dirección de proyectos de la compañía y de este modo fortalecer las buenas prácticas que se tienen actualmente y generar un camino para crear aquellas que están pendientes.

Por otra parte, teniendo en cuenta la línea base obtenida del estado actual de madurez de Legrand Colombia S.A., se procede a realizar el plan de mejoramiento que permita fortalecer las buenas prácticas existentes y a generar aquellas que faltan por adquirir en cada una de las áreas del conocimiento en la dirección de proyectos. Por tal motivo, se procede a evaluar cada una de ellas y simultáneamente a exponer lo que se debe implementar.

La idea de lo expuesto anteriormente es lograr pasar del nivel 1 del modelo Kerzner (situación actual) al nivel 2 con el que se establezca la necesidad de definir algunos procesos del estándar PMBOK en la organización. Por ende, se escogerán algunos de los procesos que se identifiquen que falten, puesto que escogerlos todos y buscar aplicarlos al mismo tiempo es una tarea muy tediosa para una organización que hasta ahora busca pasar el nivel 1 al nivel 2.

6.1 Evaluación por áreas de conocimiento

A continuación, se evalúa cada una de las áreas del conocimiento que se relacionan en el estándar PMBOK con el fin de identificar de qué manera se ejecutará el plan de mejoramiento en cada una de ellas

6.1.1 Área del conocimiento en la gestión de la integración del proyecto.

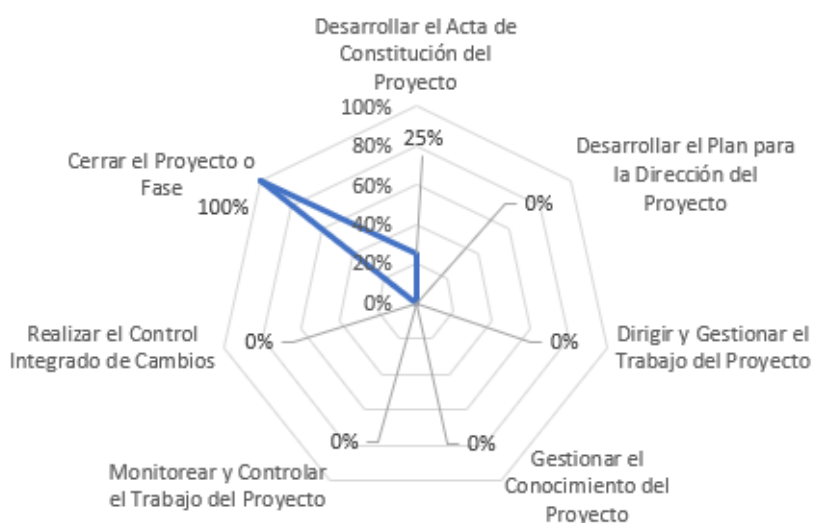


Figura 15. Gestión de la integración del proyecto en Legrand Colombia S.A.

Al analizar la figura 15 y teniendo en cuenta el índice de cumplimiento del 4,2% en el área del conocimiento de gestión de la integración, se puede observar que el avance que se tiene en esta área está enfocado básicamente en los procesos de desarrollo del acta de constitución del proyecto con un 25% y el cierre del proyecto con un 100%. Los demás procesos de esta área no presentan avance y por ende el bajo índice de cumplimiento total.

Tabla 9.

Procesos por implementar en gestión de la integración (Project Management Institute, 2017)

Proceso desarrollar	por	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto		El beneficio clave de este proceso es que proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto.	SI
Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto		El beneficio clave de este proceso es la producción de un documento integral que define la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará el trabajo.	SI
Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto		El beneficio clave de este proceso es que proporciona la dirección general del trabajo y los entregables del proyecto, mejorando así la probabilidad de éxito del proyecto.	NO
Gestionar el Conocimiento del Proyecto	el	El beneficio clave de este proceso es que el conocimiento previo de la organización se aprovecha para producir o mejorar los resultados del proyecto y que el conocimiento creado por el proyecto está disponible para apoyar las operaciones de la organización y los futuros proyectos o fases.	NO
Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	y	El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, reconocer las medidas adoptadas para abordar los problemas de desempeño y tener visibilidad del estado futuro del proyecto con los pronósticos del cronograma y de costos.	NO
Realizar el Control Integrado de Cambios		El beneficio clave de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de una manera integrada y simultáneamente aborda el riesgo general del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto.	NO

No se relaciona el cerrar el proyecto o fase puesto que en la aplicación de la herramienta SAM, el índice del cumplimiento fue del 100%.

6.1.2 Área del conocimiento en la gestión del alcance del proyecto.

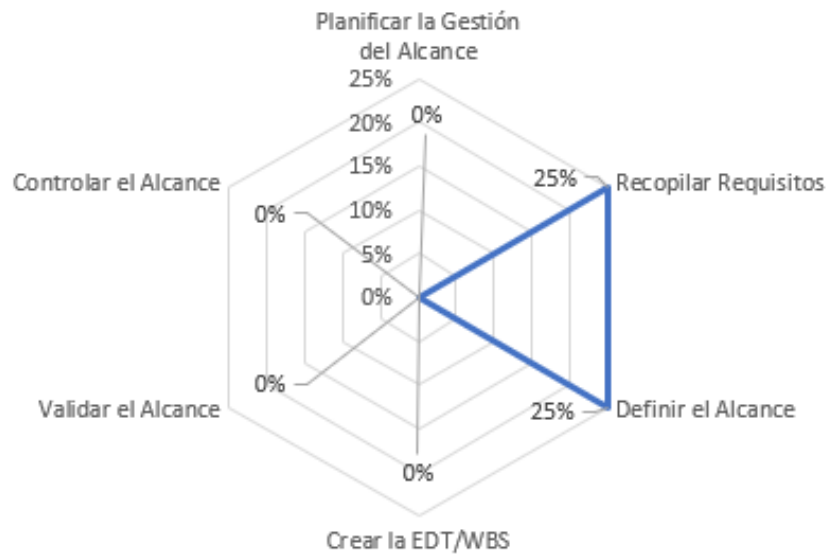


Figura 16. Gestión del alcance del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área se obtuvo un índice de cumplimiento del 8,3% y analizando la figura 16 se puede observar que el avance que se tiene está enfocado básicamente en los procesos de recopilar requisitos y la definición del alcance cada uno con un 25%. Los demás procesos de esta área no presentan avance y por ende el bajo índice de cumplimiento total.

Tabla 10.

Procesos por implementar en la gestión del alcance (Project Management Institute, 2017)

Proceso desarrollar	por	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Planificar Gestión del Alcance	la	El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto.	NO
Recopilar Requisitos		El beneficio clave de este proceso es que proporciona la base para definir el alcance del producto y el alcance del proyecto.	SI
Definir Alcance	el	El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado y los criterios de aceptación.	SI
Crear EDT/WBS	la	El beneficio clave de este proceso es que proporciona un marco de lo que se debe entregar.	NO
Validar Alcance	el	El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable individual.	NO
Controlar Alcance	el	El beneficio clave de este proceso es que la línea base del alcance es mantenida a lo largo del proyecto.	NO

6.1.3 Área del conocimiento en la gestión del cronograma del proyecto.

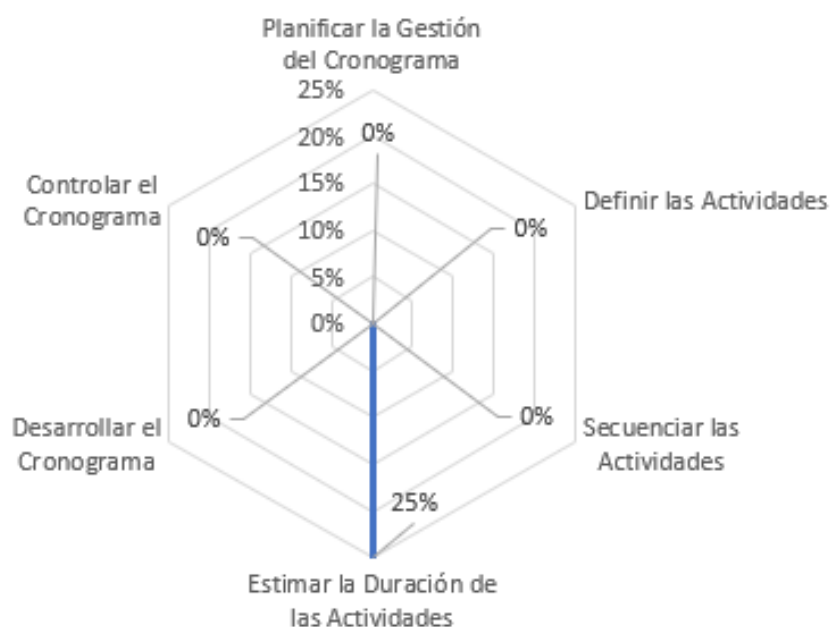


Figura 17. Gestión del cronograma del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área se obtuvo un índice de cumplimiento del 3,6% y analizando la figura 17 se puede observar que el avance que se tiene está enfocado únicamente en el proceso de estimación de la duración de las actividades 25%. Los demás procesos de esta área no presentan avance y por ende el bajo índice de cumplimiento total.

Tabla 11.

Procesos por implementar en la gestión del cronograma (Project Management Institute, 2017)

Proceso desarrollar	por	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Planificar Gestión Cronograma	la del	El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo.	SI
Definir Actividades	las	El beneficio clave de este proceso es que descompone los paquetes de trabajo en actividades del cronograma que proporcionan una base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto.	NO
Secuenciar Actividades	las	El beneficio clave de este proceso es la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto.	NO
Estimar Duración de Actividades	la las	El beneficio clave de este proceso es que establece la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades.	SI
Desarrollar Cronograma	el	El beneficio clave de este proceso es que genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto.	
Controlar Cronograma	el	El beneficio clave de este proceso es que la línea base del cronograma es mantenida a lo largo del proyecto.	NO

6.1.4 Área del conocimiento en la gestión de los costos del proyecto.

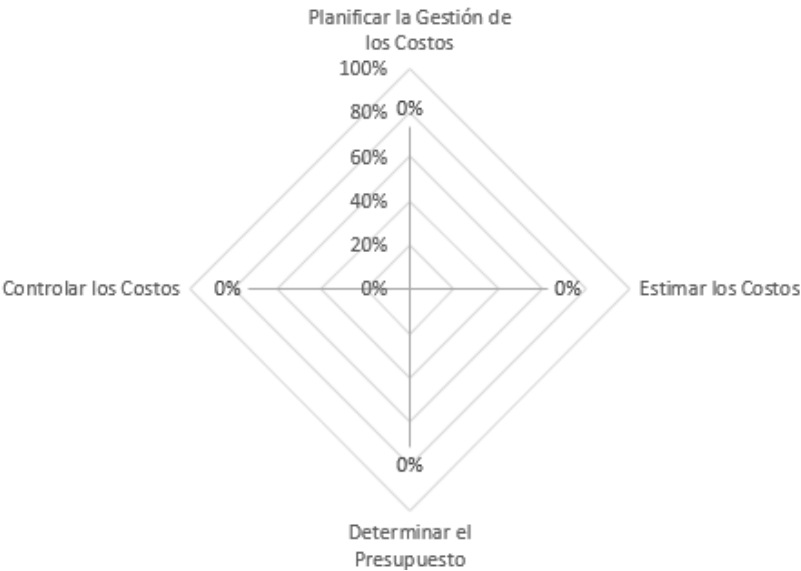


Figura 18. Gestión de los costos del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área no presenta una aplicación en la dirección de proyectos de la compañía y por tal motivo su índice de cumplimiento es del 0%.

Tabla 12.

Procesos por implementar en la gestión de los costos (Project Management Institute, 2017)

Proceso por desarrollar	por	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Planificar Gestión de Costos	la	El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo.	NO
Estimar Costos	los	El beneficio clave de este proceso es que determina los recursos monetarios requeridos para el proyecto.	NO
Determinar Presupuesto	el	El beneficio clave de este proceso es que determina la línea base de costos con respecto a la cual se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto.	NO
Controlar Costos	los	El beneficio clave de este proceso es que la línea base de costos es mantenida a lo largo del proyecto.	NO

6.1.5 Área del conocimiento en la gestión de la calidad del proyecto.



Figura 19. Gestión de la calidad del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área se obtuvo un índice de cumplimiento del 8,3% y analizando la figura 19 se puede observar que el avance que se tiene está enfocado únicamente en el proceso de control de la calidad 25%. Los demás procesos de esta área no presentan avance y por ende el bajo índice de cumplimiento total.

Tabla 13.

Procesos por implementar en la gestión de la calidad (Project Management Institute, 2017)

Proceso por desarrollar	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Planificar la Gestión de la Calidad	El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará y verificará la calidad a lo largo del proyecto.	NO
Gestionar la Calidad	El beneficio clave de este proceso es que incrementa la probabilidad de cumplir con los objetivos de calidad, así como de identificar los procesos ineficaces y las causas de la mala calidad.	NO
Controlar la Calidad	El beneficio clave de este proceso es verificar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final.	SI

6.1.6 Área del conocimiento en la gestión de los recursos del proyecto.

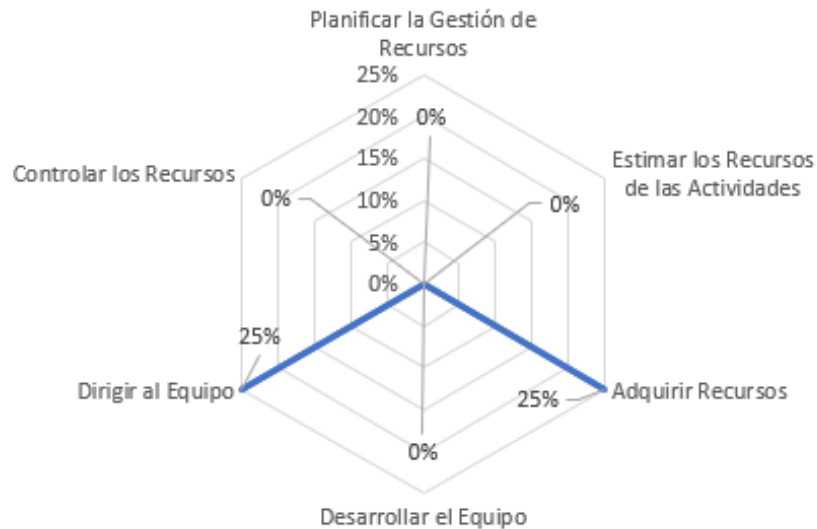


Figura 20. Gestión de los recursos del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área se obtuvo un índice de cumplimiento del 12,5% y analizando la figura 20 se puede observar que el avance que se tiene está enfocado básicamente en los procesos de adquisición de recursos y dirección del equipo cada uno con un 25%. Los demás procesos de esta área no presentan avance y por ende el bajo índice de cumplimiento total. Esta área corresponde a una de las 2 áreas del conocimiento que Legrand Colombia S.A. está aplicando con mayor semejanza a lo expuesto por el estándar PMI.

Tabla 14.

Procesos por implementar en la gestión de los recursos (Project Management Institute, 2017)

Proceso por desarrollar	por	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Planificar Gestión Recursos	la de	El beneficio clave de este proceso es que establece el enfoque y el nivel del esfuerzo de gestión necesarios para gestionar los recursos del proyecto en base al tipo y complejidad del proyecto.	NO
Estimar Recursos de Actividades	los las	El beneficio clave de este proceso es que identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar el proyecto.	NO
Adquirir Recursos		El beneficio clave de este proceso es que describe y guía la selección de recursos y los asigna a sus respectivas actividades.	SI
Desarrollar Equipo	el	El beneficio clave de este proceso es que produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades interpersonales y competencias, empleados motivados, reducción de la deserción y mejora el desempeño del proyecto en general.	NO
Dirigir al Equipo		El beneficio clave de este proceso es que influye en el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos y resuelve los problemas.	SI
Controlar Recursos	los	El beneficio clave de este proceso es asegurar que los recursos asignados están disponibles para el proyecto en el momento adecuado y en el lugar adecuado y son liberados cuando ya no se necesitan.	NO

6.1.7 Área del conocimiento en la gestión de las comunicaciones del proyecto.



Figura 21. Gestión de las comunicaciones del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área no presenta una aplicación en la dirección de proyectos de la compañía y por tal motivo su índice de cumplimiento es del 0%.

Tabla 15.

Procesos por implementar en gestión de comunicaciones (Project Management Institute, 2017)

Proceso desarrollar	por	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Planificar la Gestión de las Comunicaciones		El beneficio clave de este proceso es un enfoque documentado para involucrar a los interesados de manera eficaz y eficiente mediante la presentación oportuna de información relevante.	SI
Gestionar Comunicaciones	las	El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de información eficaz y eficiente entre el equipo del proyecto y los interesados.	NO
Monitorear Comunicaciones	las	El beneficio clave de este proceso es el flujo óptimo de información tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados.	NO

6.1.8 Área del conocimiento en la gestión de los riesgos del proyecto.

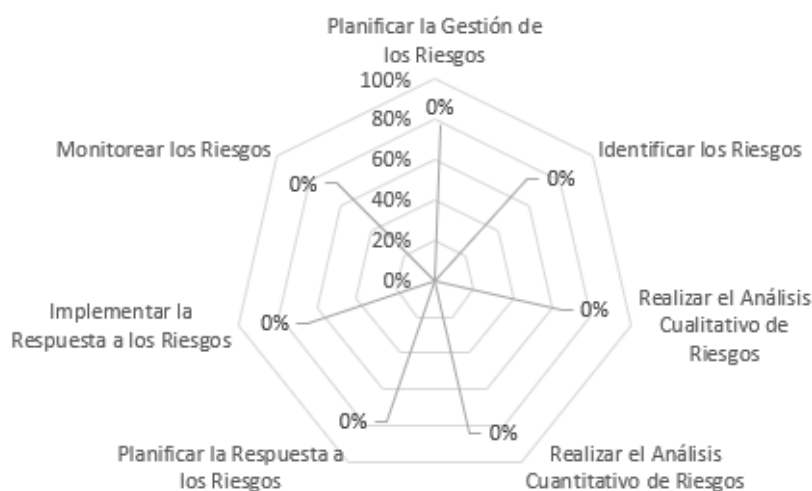


Figura 22. Gestión de los riesgos del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área no presenta una aplicación en la dirección de proyectos de la compañía y por tal motivo su índice de cumplimiento es del 0%.

Tabla 16.

Procesos por implementar en la gestión de los riesgos (Project Management Institute, 2017)

Proceso desarrollar	por	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Planificar la Gestión de los Riesgos		El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto para la organización y otros interesados.	NO
Identificar Riesgos	los	El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos individuales existentes del proyecto y las fuentes de riesgo general del proyecto.	SI
Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	de	El beneficio clave de este proceso es que concentra los esfuerzos en los riesgos de alta prioridad.	NO
Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	de	El beneficio clave de este proceso es que cuantifica la exposición al riesgo del proyecto en general y también puede proporcionar información cuantitativa adicional sobre los riesgos para apoyar la planificación de la respuesta a los riesgos.	NO
Planificar Respuesta a Riesgos	la los	El beneficio clave de este proceso es que identifica las formas adecuadas de abordar el riesgo general del proyecto y los riesgos individuales del proyecto.	NO
Implementar Respuesta a Riesgos	la los	El beneficio clave de este proceso es que asegura que las respuestas a los riesgos acordadas se ejecuten tal como se planificaron a fin de abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como de minimizar las amenazas individuales del proyecto y maximizar las oportunidades individuales del proyecto.	NO
Monitorear Riesgos	los	El beneficio clave de este proceso es que permite que las decisiones del proyecto se basen en la información actual sobre la exposición al riesgo del proyecto en general y los riesgos individuales del proyecto.	NO

6.1.9 Área del conocimiento en la gestión de las adquisiciones del proyecto.

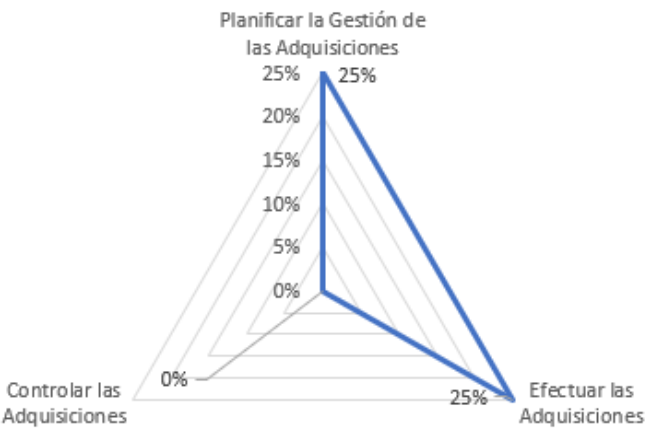


Figura 23. Gestión de las adquisiciones del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área se obtuvo un índice de cumplimiento del 12,5% y analizando la figura 23 se puede observar que el avance que se tiene está enfocado básicamente en los procesos de planificar la gestión de las adquisiciones y efectuar las adquisiciones cada uno con un 25%. Los demás procesos de esta área no presentan avance y por ende el bajo índice de cumplimiento total. Esta área corresponde a una de las 2 áreas del conocimiento que Legrand Colombia S.A. está aplicando con mayor semejanza a lo expuesto por el estándar PMI.

Tabla 17.

Procesos por implementar en gestión de las adquisiciones (Project Management Institute, 2017)

Proceso por desarrollar	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Planificar la Gestión de las Adquisiciones	El beneficio clave de este proceso es que determina si es preciso adquirir bienes y servicios desde fuera del proyecto y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera y cuándo hacerlo.	SI
Efectuar las Adquisiciones	El beneficio clave de este proceso es que selecciona un proveedor calificado e implementa el acuerdo legal para la entrega.	SI
Controlar las Adquisiciones	El beneficio clave de este proceso es que garantiza que el desempeño tanto del vendedor como del comprador satisface los requisitos del proyecto de conformidad con los términos de los acuerdos legales.	NO

6.1.10 Área del conocimiento en la gestión de los interesados del proyecto.

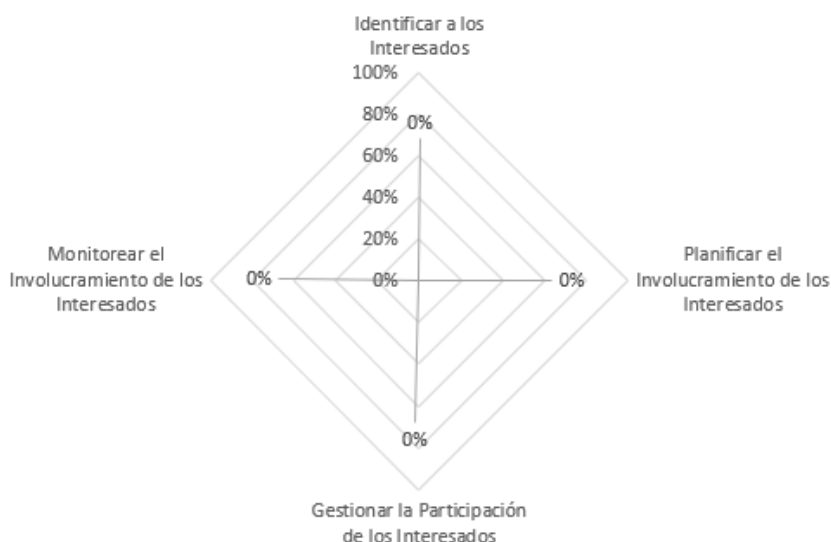


Figura 24. Gestión de los interesados del proyecto en Legrand Colombia S.A.

En esta área no presenta una aplicación en la dirección de proyectos de la compañía y por tal motivo su índice de cumplimiento es del 0%.

Tabla 18.

Procesos por implementar en gestión de los interesados (Project Management Institute, 2017)

Proceso por desarrollar	por	Beneficio	Implementación (SI/NO)
Identificar a los Interesados	los	El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados.	SI
Planificar el Involucramiento de los Interesados	el	El beneficio clave es que proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados.	NO
Gestionar la Participación de los Interesados	la	El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados.	NO
Monitorear el Involucramiento de los Interesados	el	El beneficio clave de este proceso es que se mantiene o incrementa la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia.	NO

Posterior a la elección de los procesos que se buscarán implementar en la organización, se expone a continuación la manera con la cual se busca inculcar cada uno de dichos procesos.

Tabla 19.

Procesos a implementar (Project Management Institute, 2017)

Proceso	Resultado
Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Creación de un registro formal del proyecto en el cual se plasmen la hoja de vida de este y datos relevantes. (Ver anexo 1)
Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Creación de un documento que especifique el modo en que se realizará el trabajo (Ver anexo 1).
Recopilar Requisitos	Definición de pautas que definan el alcance del producto y del proyecto. (Ver anexo1).
Definir el Alcance	Creación de un documento que describe los límites del producto, servicio o resultado y los criterios de aceptación. (Ver anexo 1).
Planificar la Gestión del Cronograma	Creación de un documento que sirva de soporte sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto y la estimación de duración de cada actividad. (Ver anexo 1)
Estimar la Duración de las Actividades	Creación de un documento que sirva de soporte sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto y la estimación de duración de cada actividad. (Ver anexo 1)
Controlar la calidad	Creación de un documento que indique que el producto final del proyecto está acorde con la exigido y acordado con el cliente. (Ver anexo 2)
Adquirir Recursos	Creación de un documento en el que se indiquen los recursos necesarios para cumplir con cada actividad a ejecutar. (Ver anexo 1)
Dirigir al equipo	Programación de espacios semanales (2 horas de dedicación) en los cuales el equipo de trabajo pueda realizar los comentarios referentes a la evolución del proyecto.
Planificar la Gestión de las comunicaciones	Creación de un documento que se cargará en la nube, en el cual se puedan realizar comentarios acerca de la evolución y avance del proyecto. (Ver anexo 3)
Identificar los Riesgos	Creación de un documento en el que se puedan identificar los riesgos que puedan generarse. (Ver anexo 4)
Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Realizar un seguimiento continuo de los productos que más se utilicen en los proyectos y mantener un stock de acuerdo con los resultados obtenidos en dicho estudio.
Efectuar las Adquisiciones	Se realizará seguimiento y retroalimentación a la casa matriz de la compañía en Francia, para llevar a cabo una excelente planificación en la gestión de las adquisiciones.
Identificar a los Interesados	Se generará un documento en el cual de acuerdo con el tipo de proyecto se seleccionará un grupo de colaboradores que según su experiencia y habilidades puedan aportar de una mejor manera a la elaboración del proyecto. (Ver anexo 1)

Al terminar con la evaluación de cada una de las áreas del conocimiento e identificar los aspectos en los cuales se trabajará como primera medida, se plantea la realización de una serie de

pasos que permitan la aplicación de la implementación de los procesos escogidos, y de este modo lograr aumentar el grado de madurez organizacional en la dirección de proyectos.

Para realizar el cumplimiento de lo anterior se proponen 2 iniciativas las cuales están enfocadas a la parte técnica y a la parte administrativa.

6.2 Iniciativa técnica

A continuación, se relacionan los pasos para aumentar el grado de madurez organizacional en la dirección de proyectos de Legrand Colombia S.A.:

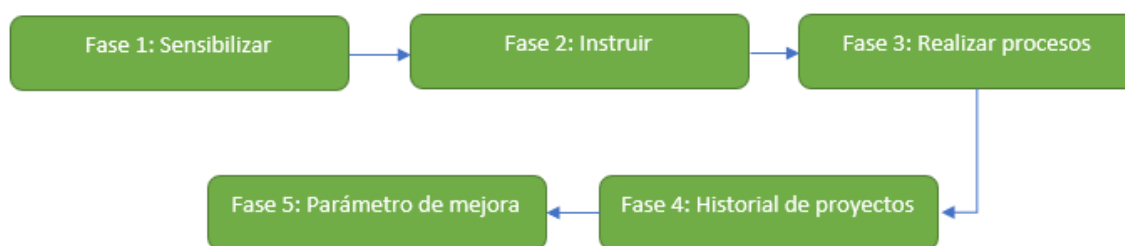


Figura 25. Fases para aumentar el grado de madurez en Legrand Colombia S.A.

- Fase 1: Se enfoca en educar y sensibilizar a todos los colaboradores de Legrand Colombia S.A. de la importancia de la dirección de proyectos con el fin de buscar en primera instancia el apoyo y patrocinio de la creación de un sistema de gestión de proyectos basado en el estándar PMBOK para la generación de buenas prácticas en la compañía.
- Fase 2: Empieza el proceso de educación y formación a todos los colaboradores involucrados en la dirección de proyectos en el estándar PMBOK y OPM3.
- Fase 3: Se deben realizar los procesos establecidos por el estándar OPM3 y PMBOK para la dirección de proyectos y de este modo fortalecer las buenas prácticas existentes y aquellas

que faltan por adquirir. Cabe resaltar que es necesario adoptar unas métricas de comunicación para controlar el adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Fase 4: Se crea un historial de proyectos ejecutados buscando generar un banco de lecciones aprendidas que ayuden a fortalecer las buenas prácticas dentro de la organización.
- Fase 5: es necesario la implementación de parámetros de mejora que permitan la adecuada aplicación de los procesos y por ende obtener los resultados esperados.

6.3 Iniciativa administrativa

6.3.1 Labores administrativas. Para la iniciativa administrativa se proponen las siguientes tareas:

- Se realiza la reinducción a todos los colaboradores involucrados en la dirección de proyectos de la organización con el fin de alinear y unificar los objetivos de la compañía, su política empresarial y sus valores. Cabe resaltar que para el caso de Legrand Colombia S.A. la misión y visión se encuentran implícitas dentro de la política empresarial la cual es el eje fundamental de los procesos de la organización.
- Programar capacitaciones que giren en torno a los temas de dirección de proyectos basados en los estándares OPM3 y PMBOK.
- Hacer una adecuación en los procesos existentes, con el fin de encarrilarlos a lo expuesto por los estándares del PMI.

6.3.2 Entregables. Teniendo en cuenta las tareas expuestas anteriormente y las fases que corresponden a la iniciativa técnica, el cumplimiento de estas da como resultado la obtención de los siguientes entregables:

- Análisis parcial del estado actual de la organización.
- Cuerpo del proyecto.
- Metodologías de aplicación en los proyectos.
- Archivos de aplicación de encuestas, cuestionarios y capacitaciones a los colaboradores en la dirección de proyectos de la compañía.
- Archivos con los resultados de encuestas, cuestionarios y capacitaciones a los colaboradores en la dirección de proyectos de la compañía.
- Informes de las diferentes fases del proyecto.

6.4 Recursos de las Fases

A continuación, se relacionan los recursos que se utilizan para cada una de las fases pertenecientes a la iniciativa técnica:

Tabla 20.

Recursos de las fases

Fases	Recursos
Sensibilizar	Colaboradores internos: Trabajadores que componen el grupo de dirección de proyectos. Estándares: OPM3 y PMBOK.
Instruir	Colaboradores internos: Trabajadores que componen el grupo de dirección de proyectos. Estándares: OPM3 – Herramienta SAM y medición del modelo de madurez
Realizar procesos	Colaboradores internos: Presidencia, gerentes de primera y segunda línea e ingenieros especialistas.
Historial de	Colaboradores internos: jefe de desarrollo, directores de proyectos e ingenieros especialistas.

proyectos
Parámetro de Colaboradores internos: Gerentes de primera y segunda línea.
mejora

6.5 Colaboradores propuestos

Para llevar a cabo el plan de mejoramiento propuesto y poder cumplir con las actividades a realizar, Legrand Colombia S.A. debe contar con los siguientes colaboradores que lideren el sistema de gestión de proyectos:

- 1 director general de proyectos
- 2 directores de proyectos
- 2 diseñadores de ingeniería de detalle
- 1 auxiliar de proyectos

Al tener disponible el personal se busca elevar los estándares de calidad de los proyectos mitigando los riesgos e incrementando las buenas prácticas en la dirección de proyectos. Esto ayudará a mejorar la imagen de la organización ante los clientes finales y por ende a incrementar las utilidades de la compañía.

6.6 Cronograma de implementación del plan de mejora

Según los procedimientos expuestos para realizar el plan de mejoramiento para incrementar el nivel de madurez en la dirección de proyectos de Legrand Colombia, se muestra a continuación el cronograma a seguir para la aplicación de dicho procedimiento.

Item	Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
1	Fase 1 - Iniciativa técnica												
2	Fase 2 - Iniciativa técnica												
3	Fase 3 - Iniciativa técnica												
4	Fase 4 - Iniciativa técnica												
5	Fase 5 - Iniciativa técnica												
6	Reinducción a los colaboradores - Iniciativa administrativa												
7	Programación de capacitaciones - Iniciativa administrativa												
8	Adecuación de procesos existentes - Iniciativa administrativa												

Item	Actividad	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
1	Fase 1 - Iniciativa técnica												
2	Fase 2 - Iniciativa técnica												
3	Fase 3 - Iniciativa técnica												
4	Fase 4 - Iniciativa técnica												
5	Fase 5 - Iniciativa técnica												
6	Reinducción a los colaboradores - Iniciativa administrativa												
7	Programación de capacitaciones - Iniciativa administrativa												
8	Adecuación de procesos existentes - Iniciativa administrativa												

Figura 26. Cronograma de implementación del plan de mejoramiento

6.7 Presupuesto

Tabla 21.

Presupuesto del plan de mejoramiento en Legrand Colombia S.A.

Presupuesto perteneciente al plan de mejoramiento organizacional de Legrand Colombia S.A.							
Ítem	Colaborador/Herramienta	Cantidad	Salario Mensual / Sesión	Salario x Hora	Cantidad Horas	Valor total	
1	director general de proyectos	1	\$8.900.000,00	\$49.445,00	540	\$26.700.300,00	
2	directores de proyectos	2	\$5.700.000,00	\$31.667,00	1080	\$68.400.720,00	
3	diseñadores de ingeniería de detalle	2	\$3.100.000,00	\$17.223,00	1080	\$37.201.680,00	
4	auxiliar de proyectos	1	\$2.050.000,00	\$11.389,00	540	\$6.150.060,00	
Subtotal personal						\$138.452.760,00	
5	Capacitación en gestión de proyectos)	4	\$6.000.000,00	\$750.000,00	32	\$24.000.000,00	
6	Creación del sistema de gestión de proyectos	1	\$6.200.000,00			\$6.200.000,00	
7	Puesta en marcha y seguimiento del sistema de gestión de proyectos	1	\$2.800.000,00			\$2.800.000,00	
Subtotal sistema de gestión de proyectos						\$33.000.000,00	
Total antes de IVA						\$171.452.760,00	
IVA 19%						\$32.576.024,40	
Total						\$204.028.784,40	

7. Recomendaciones

- La presidencia de Legrand Colombia S.A. en cabeza del área de recursos humanos debe fomentar y generar los espacios para la preparación y estudio de las metodologías expuestas por el Project Management Institute para la dirección de proyectos de todos sus colaboradores involucrados en los diferentes procesos del desarrollo de proyectos.
- Es de vital importancia la aplicación del plan de mejoramiento expuesto en este trabajo de grado de profundización para poder mejorar el nivel de madurez de la organización en la dirección de proyectos.
- Para la adecuada aplicación del plan de mejoramiento, de ante mano Legrand Colombia S.A. y todos sus colaboradores deben reconocer que es necesario modificar y cambiar algunos de los procedimientos pertenecientes al desarrollo de proyectos y tomar como propio lo expuesto por el estándar OPM3 y PMBOK.
- En conjunto con la aplicación del plan de mejoramiento, se sugiere iniciar con la evaluación de la creación de una oficina de dirección de proyectos en la organización, la cual ayudará a aterrizar de una mejor manera las metas a alcanzar en el mejoramiento continuo que se pretende realizar.

8. Conclusiones

- Al aplicar la metodología SAM a los colaboradores de Legrand Colombia S.A., se define que actualmente la organización presenta un índice de porcentaje de aplicación de las buenas prácticas del estándar OPM3 en la dirección de proyectos bajo, puesto que sólo cumple en un 19% la estandarización de estas, mientras que en la medición, control y mejora no presenta avance alguno.
- El índice de cumplimiento de las buenas prácticas según los grupos de procesos del estándar PMI presenta un nivel bajo de desarrollo teniendo en cuenta los resultados obtenidos mediante la metodología SAM, teniendo un 12,5% en el proceso de inicio, un 4,2% en el proceso de planificación, un 9,4% en el proceso de ejecución, un 2,3% en proceso de seguimiento y control y 0% en el proceso de cierre.
- La aplicación de las buenas prácticas según las áreas de conocimiento presenta vacíos según el estudio realizado, debido a que existen áreas en las cuales no se ha realizado ningún tipo de trabajo (0% de índice de cumplimiento) como lo son las áreas de la gestión de costos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos y gestión de los interesados.
- Legrand Colombia S.A. presenta una gran fortaleza en los aspectos relacionados con los recursos humanos al obtener un índice de cumplimiento del 40% en habilitadores organizacionales según los resultados de la metodología SAM, gracias a los esfuerzos que realiza la organización al momento de escoger a sus colaboradores.

Bibliografía

- Archibald, R. (2003). *Managing high-technology programs and project*. Nueva york: John Wiley & Sons.
- Bellomusto, R. (Agosto de 2005). *Un acercamiento a OPM3® del PMI®*. Obtenido de http://www.pmi-mad.org/pmimsc/images/presentaciones/WebinarOPM3_10032011_PMIBA.pdf
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos, La Guía*. México D.F.: McGraw-hill.
- Daner, A. (2001). Project management best practice #3 - "strategic planning for project management". *PM review magazine*, 24-37.
- Gómez, K. (Junio de 2006). Grado de madurez Organizacional en Gerencia de proyectos en la Unidad Objeto de estudio de CVG VENALUM. *(Tesis de posgrado)*. Puerto Ordaz, Venezuela: Universidad católica Andrés Bello.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Harrison, M., Sweeney, M., Taylor, L., & Wood, A. (Abril de 2003). *Measuring project management maturity: a comparison sampling of project managers in Huntsville, Ala - Best practice*. Obtenido de http://www.findarticles.com/cf_0/m0KAA/mag.jhtml

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2005). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons, Inc 2001.

Legrand Colombia S.A. (5 de Junio de 2018). Seguimiento de proyectos de Potencia. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Medina Rojas, L. (15 de Diciembre de 2015). Diseño del modelo aplicación del estandar opm3 (organizational project management maturity model) para la empresa liroyaz ltda de la ciudadela industrial de duitama. *(Tesis de Pregrado)*. Duitama, Boyacá, Colombia: UNAD.

Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Pennsylvania, EE.UU: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute. (2017). *PMBOK Guide*. Pennsylvania, EE.UU: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute. (2018). *PMI, Project Management Institute*. Obtenido de <https://www.pmi.org>

Universidad del Valle, G. d. (2006). *Colombian Project Management Maturity Model (CP3M)*. Cali: Universidad del Valle.

Anexos

Anexo A. Apertura de proyecto, Sistemas de Potencia (MT, TR, EB y TB)

	Apertura de Proyecto Sistemas de Potencia (MT, TR, EB y TB)				
Fecha elaboración Apertura:		Regional:			
Código Cliente para Legrand:	Razón Social:	Ship-to:			
Número de Oferta:	Nombre de la Obra (Según Oferta):				
Dirección:	Ciudad:				
Contacto Comercial:	Celular:	Correo:			
Contacto Técnico:	Celular:	Correo:			
Contacto en Obra:	Celular:	Correo:			
Proyecto anunciado como probabilidad > 90%:	Requiere Contrato:	Requiere Anticipo:			
Valor Proyecto sin IVA:	IVA: \$ -	Valor Total Proyecto: \$ -			
Forma de Pago: Crédito					
Gestión de Anticipo					
Descripción	Porcentaje (%)	Fecha Desde			
		Fecha Hasta			
		Valor			
		\$ -			
Totales: 0%					
<i>Nota Anticipo: Si este proyecto, contempla un valor diferente de anticipo al 50% (sin IVA), debe anexar la validación del Gerente Comercial</i>					
N. Orden de Compra Cliente:	Fecha Orden de Compra Cliente:				
Cronograma del proyecto (Tiempos Aproximados)					
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	Inicia	Termina	Duración	Tipo de Gestión
Cliente	→ Envía OC			0	Llegada de la OC del Cliente
Comercial	→ Recibe la OC y la envía para Desarrollo				Tiempo q toma comercial en pasar la OC
Des. Proyectos (DD+PM)	→ Recibe OC y hace aclaración+Planos para enviar al Cliente				
Cliente	→ Recibe planos y aprueba al PM				Tiempo de Aclaración técnica con Cliente
Des. Proyectos (PM)	→ Recibe planos aprobados y envía Carta de Cambio de Pry.			3	
Cliente	→ Recibe Carta y aprueba				
Des. Proyectos (PM)	→ Recibe aprobación de Carta de cliente y envía a producción			1	
Producción	→ Recibe info PM e inicia producción			1	
Producción	→ Inicia producción y entrega acta			0	Gestión de fabricación
Des. Proyectos (PM)	→ Recibe de producción y coordina despacho			1	
Des. Proyectos (PM)	→ Coordina despacho y pasa a logística			1	
Logística	→ Recibe Acta y despacha			1	
Logística	→ Despacho			8	Fecha de Despacho Aprox
Número de productos a fabricar	Consecutivo de planos de taller aprobados	Grupo de colaboradores			
Referencias a fabricar					
Tiempo de Fabricación acordado con el cliente (Desde Planos Aprobados y/o Listado de Piezas):	Fecha en la cual el Cliente requiere que se le despachen los equipos:	Recursos necesarios para el proyecto			
Pólizas necesarias a expedir y Observaciones particulares del proceso de negociación y recursos necesarios					
Espacio para ser diligenciado por Desarrollo de Proyectos.					
No. Proyecto:	PM Asignado:	Consolidado OK:			
		Mes de Facturación:			
Firma Digital Ingeniero Encargado		Firma Digital Gerente Regional			

Anexo B. Formato de control de calidad



FORMATO DE CONTROL DE CALIDAD

PLANO DE TALLER APROBADO	PRODUCTO FABRICADO

Elementos del plano de taller aprobado:

Elementos suministrados:

Revisó: _____

Aprobó: _____

Anexo C. Formato de gestión de las comunicaciones

**FORMATO DE GESTIÓN DE LAS
COMUNICACIONES**

Proceso a desarrollar	Estado actual	Duración pactada	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Comentarios
Recibe la OC y la envía para Desarrollo					
Recibe OC y hace aclaracion+Planos					
Recibe planos y aprueba al PM					
Recibe planos aprob.y envía Carta de Cambio					
Recibe Carta y aprueba					
Recibe aprobación de Carta de cliente y envía a producción					
Recibe info PM e Inicia producción					
Inicia producción y entrega acta					
Recibe de producción y coordina despacho					

Coordina despacho y pasa a logística					
Recibe Acta y despacha					
Despacho					

Anexo D. Formato de identificación de riesgos

**FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE
RIESGOS**

Proceso a desarrollar	Identificación de riesgos
Recibe OC y envía a desarrollo	
Recibe OC y hace aclaración+Planos	
Recibe planos y aprueba al PM	
Recibe planos aprobados y envía Carta de Cambio de Pry.	
Recibe Carta y aprueba	
Recibe aprobación de Carta de cliente y envía a producción	
Recibe info PM e Inicia producción	
Inicia producción y entrega acta	
Recibe de producción y coordina despacho	

Coordina despacho y pasa a logística	
Recibe Acta y despacha	
Despacho	

Anexo E. Autoevaluación SAM relacionada por el estándar OPM3® 3^{ra} edición aplicada al grupo de trabajo de Legrand Colombia S.A en el dominio de proyectos. (Project Management Institute, 2013)

No.	Mejor práctica id	Pregunta SAM	Etapas de mejora de procesos	Grupo de proceso	de Área de conocimiento	Respuesta del Si/1; No/0
1	1005	¿su organización estandariza el proceso "desarrollar acta de constitución del proyecto"?	estandarizar	Inicio	4. Gestión de la integración del proyecto	del 1
2	1700	¿su organización mide el proceso "desarrollar acta de constitución del proyecto"?	medir	Inicio	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
3	2240	¿su organización controla el proceso "desarrollar acta de constitución del proyecto"?	controlar	Inicio	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
4	2630	¿su organización mejora el proceso "desarrollar acta de constitución del proyecto"?	mejorar	Inicio	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
5	1020	¿su organización estandariza el proceso "desarrollar plan de dirección del proyecto"?	estandarizar	Planificación	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
6	1710	¿su organización mide el proceso "desarrollar plan de dirección del proyecto"?	medir	Planificación	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
7	2250	¿su organización controla el proceso "desarrollar plan de dirección del proyecto"?	controlar	Planificación	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
8	2640	¿su organización mejora el proceso "desarrollar plan de dirección del proyecto"?	mejorar	Planificación	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
9	1230	¿su organización estandariza el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	estandarizar	Ejecución	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
10	1920	¿su organización mide el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	medir	Ejecución	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
11	2460	¿su organización controla el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	controlar	Ejecución	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
12	2850	¿su organización mejora el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	mejorar	Ejecución	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
13	1035	¿su organización estandariza el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
14	1045	¿su organización mide el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0
15	1055	¿su organización controla el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración del proyecto	del 0

16	1065	¿su organización mejora el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración del proyecto	0
17	1310	¿su organización estandariza el proceso "realizar control integrado de cambios del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración del proyecto	0
18	2000	¿su organización mide el proceso "realizar control integrado de cambios del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración del proyecto	0
19	2540	¿su organización controla el proceso "realizar control integrado de cambios del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración del proyecto	0
20	2930	¿su organización mejora el proceso "realizar control integrado de cambios del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración del proyecto	0
21	1390	¿su organización estandariza el proceso "cierre de proyecto o fase"?	estandarizar	Cierre	4. Gestión de la integración del proyecto	0
22	2080	¿su organización mide el proceso "cierre de proyecto o fase"?	medir	Cierre	4. Gestión de la integración del proyecto	0
23	2620	¿su organización controla el proceso "cierre de proyecto o fase"?	controlar	Cierre	4. Gestión de la integración del proyecto	0
24	3010	¿su organización mejora el proceso "cierre de proyecto o fase"?	mejorar	Cierre	4. Gestión de la integración del proyecto	0
25	7500	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión del alcance del proyecto"?	estandarizar	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	0
26	7550	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión del alcance del proyecto"?	medir	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	0
27	7600	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión del alcance del proyecto"?	controlar	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	0
28	7650	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión del alcance del proyecto"?	mejorar	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	0
29	1030	¿su organización estandariza el proceso "recopilar requerimientos del proyecto"?	estandarizar	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	1
30	1720	¿su organización mide el proceso "recopilar requerimientos del proyecto"?	medir	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	0
31	2260	¿su organización controla el proceso "recopilar requerimientos del proyecto"?	controlar	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	0
32	2650	¿su organización mejora el proceso "recopilar requerimientos del proyecto"?	mejorar	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	0
33	1040	¿su organización estandariza el proceso "definir el alcance del proyecto"?	estandarizar	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	1
34	1730	¿su organización mide el proceso "definir el alcance del proyecto"?	medir	Planificación	5. Gestión del alcance del proyecto	0

					proyecto		
35	2270	¿su organización controla el proceso "definir el alcance del proyecto"?	controlar	Planificación	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
36	2660	¿su organización mejora el proceso "definir el alcance del proyecto"?	mejorar	Planificación	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
37	1075	¿su organización estandariza el proceso "crear la wbs del proyecto"?	estandarizar	Planificación	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
38	1085	¿su organización mide el proceso "crear la wbs del proyecto"?	medir	Planificación	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
39	1095	¿su organización controla el proceso "crear la wbs del proyecto"?	controlar	Planificación	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
40	1105	¿su organización mejora el proceso "crear la wbs del proyecto"?	mejorar	Planificación	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
41	1320	¿su organización estandariza el proceso "validar el alcance del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
42	2010	¿su organización mide el proceso "validar el alcance del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
43	2550	¿su organización controla el proceso "validar el alcance del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
44	2940	¿su organización mejora el proceso "validar el alcance del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
45	1330	¿su organización estandariza el proceso "controlar el alcance del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
46	2020	¿su organización mide el proceso "controlar el alcance del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
47	2560	¿su organización controla el proceso "controlar el alcance del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
48	2950	¿su organización mejora el proceso "controlar el alcance del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	5. Gestión alcance proyecto	del 0	
49	7510	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión del cronograma del proyecto"?	estandarizar	Planificación	6. Gestión cronograma proyecto	del 0	
50	7560	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión del cronograma del proyecto"?	medir	Planificación	6. Gestión cronograma proyecto	del 0	
51	7610	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión del cronograma del proyecto"?	controlar	Planificación	6. Gestión cronograma proyecto	del 0	
52	7660	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión del cronograma del proyecto"?	mejorar	Planificación	6. Gestión cronograma proyecto	del 0	

53	1050	¿su organización estandariza el proceso "definir las actividades del proyecto"?	estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
54	1740	¿su organización mide el proceso "definir las actividades del proyecto"?	medir	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
55	2280	¿su organización controla el proceso "definir las actividades del proyecto"?	controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
56	2670	¿su organización mejora el proceso "definir las actividades del proyecto"?	mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
57	1060	¿su organización estandariza el proceso "secuenciar las actividades del proyecto"?	estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
58	1750	¿su organización mide el proceso "secuenciar las actividades del proyecto"?	medir	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
59	2290	¿su organización controla el proceso "secuenciar las actividades del proyecto"?	controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
60	2680	¿su organización mejora el proceso "secuenciar las actividades del proyecto"?	mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
61	1115	¿su organización estandariza el proceso "estimar los recursos de las actividades del proyecto"?	estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
62	1125	¿su organización mide el proceso "estimar los recursos de las actividades del proyecto"?	medir	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
63	1135	¿su organización controla el proceso "estimar los recursos de las actividades del proyecto"?	controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
64	1145	¿su organización mejora el proceso "estimar los recursos de las actividades del proyecto"?	mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
65	1070	¿su organización estandariza el proceso "estimar la duración de las actividades del proyecto"?	estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 1
66	1760	¿su organización mide el proceso "estimar la duración de las actividades del proyecto"?	medir	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
67	2300	¿su organización controla el proceso "estimar la duración de las actividades del proyecto"?	controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
68	2690	¿su organización mejora el proceso "estimar la duración de las actividades del proyecto"?	mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
69	1080	¿su organización estandariza el proceso "desarrollar el cronograma del proyecto"?	estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
70	1770	¿su organización mide el proceso "desarrollar el cronograma del proyecto"?	medir	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0
71	2310	¿su organización controla el proceso "desarrollar el cronograma del proyecto"?	controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	del 0

		proyecto"?			proyecto		
72	2700	¿su organización mejora el proceso "desarrollar el cronograma del proyecto"?	mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma del proyecto	0	
73	1340	¿su organización estandariza el proceso "controlar el cronograma del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	6. Gestión del cronograma del proyecto	0	
74	2030	¿su organización mide el proceso "controlar el cronograma del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	6. Gestión del cronograma del proyecto	0	
75	2570	¿su organización controla el proceso "controlar el cronograma del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	6. Gestión del cronograma del proyecto	0	
76	2960	¿su organización mejora el proceso "controlar el cronograma del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	6. Gestión del cronograma del proyecto	0	
77	7520	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión de costos del proyecto"?	estandarizar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
78	7570	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión de costos del proyecto"?	medir	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
79	7620	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión de costos del proyecto"?	controlar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
80	7670	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión de costos del proyecto"?	mejorar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
81	1100	¿su organización estandariza el proceso "estimar los costos del proyecto"?	estandarizar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
82	1790	¿su organización mide el proceso "estimar los costos del proyecto"?	medir	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
83	2330	¿su organización controla el proceso "estimar los costos del proyecto"?	controlar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
84	2720	¿su organización mejora el proceso "estimar los costos del proyecto"?	mejorar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
85	1110	¿su organización estandariza el proceso "determinar el presupuesto del proyecto"?	estandarizar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
86	1800	¿su organización mide el proceso "determinar el presupuesto del proyecto"?	medir	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
87	2340	¿su organización controla el proceso "determinar el presupuesto del proyecto"?	controlar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
88	2730	¿su organización mejora el proceso "determinar el presupuesto del proyecto"?	mejorar	Planificación	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
89	1350	¿su organización estandariza el proceso "control de costos del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
90	2040	¿su organización mide el proceso "control de costos del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	7. Gestión de los costos del proyecto	0	
91	2580	¿su organización controla el proceso "control de costos del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	7. Gestión de los costos del proyecto	0	

92	2970	¿su organización mejora el proceso "control de costos del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	7. Gestión de los costos del proyecto	0
93	1130	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión de la calidad del proyecto"?	estandarizar	Planificación	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
94	1820	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión de la calidad del proyecto"?	medir	Planificación	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
95	2360	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión de la calidad del proyecto"?	controlar	Planificación	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
96	2750	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión de la calidad del proyecto"?	mejorar	Planificación	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
97	1240	¿su organización estandariza el proceso "realizar el aseguramiento de la calidad del proyecto"?	estandarizar	Ejecución	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
98	1930	¿su organización mide el proceso "realizar el aseguramiento de la calidad del proyecto"?	medir	Ejecución	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
99	2470	¿su organización controla el proceso "realizar el aseguramiento de la calidad del proyecto"?	controlar	Ejecución	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
100	2860	¿su organización mejora el proceso "realizar el aseguramiento de la calidad del proyecto"?	mejorar	Ejecución	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
101	1360	¿su organización estandariza el proceso "controlar la calidad del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	8. Gestión de la calidad del proyecto	1
102	2050	¿su organización mide el proceso "controlar la calidad del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
103	2590	¿su organización controla el proceso "controlar la calidad del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
104	2980	¿su organización mejora el proceso "controlar la calidad del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	8. Gestión de la calidad del proyecto	0
105	1090	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos del proyecto"?	estandarizar	Planificación	9. Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
106	1780	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos del proyecto"?	medir	Planificación	9. Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
107	2320	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos del proyecto"?	controlar	Planificación	9. Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
108	2710	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos del proyecto"?	mejorar	Planificación	9. Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
109	1150	¿su organización estandariza el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?	estandarizar	Ejecución	9. Gestión de los recursos humanos del proyecto	1
110	1840	¿su organización mide el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?	medir	Ejecución	9. Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
111	2380	¿su organización controla el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?	controlar	Ejecución	9. Gestión de los recursos humanos del proyecto	0

112	2770	¿su organización mejora el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?	mejorar	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
113	1250	¿su organización estandariza el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?	estandarizar	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
114	1940	¿su organización mide el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?	medir	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
115	2480	¿su organización controla el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?	controlar	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
116	2870	¿su organización mejora el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?	mejorar	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
117	1155	¿su organización estandariza el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?	estandarizar	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	1
118	1165	¿su organización mide el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?	medir	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
119	1175	¿su organización controla el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?	controlar	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
120	1185	¿su organización mejora el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?	mejorar	Ejecución	9.Gestión de los recursos humanos del proyecto	0
121	1160	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto"?	estandarizar	Planificación	10.Gestión de la comunicación de proyecto	0
122	1850	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto"?	medir	Planificación	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
123	2390	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto"?	controlar	Planificación	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
124	2780	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto"?	mejorar	Planificación	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
125	1260	¿su organización estandariza el proceso "gestionar las comunicaciones del proyecto"?	estandarizar	Ejecución	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
126	1950	¿su organización mide el proceso "gestionar las comunicaciones del proyecto"?	medir	Ejecución	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
127	2490	¿su organización controla el proceso "gestionar las comunicaciones del proyecto"?	controlar	Ejecución	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
128	2880	¿su organización mejora el proceso "gestionar las comunicaciones del proyecto"?	mejorar	Ejecución	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
129	1300	¿su organización estandariza el proceso "controlar las comunicaciones del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
130	1990	¿su organización mide el proceso "controlar las comunicaciones del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	10. Gestión de la comunicación de	0

		proyecto"?			proyecto	
131	2530	¿su organización controla el proceso "controlar las comunicaciones del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
132	2920	¿su organización mejora el proceso "controlar las comunicaciones del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
133	1120	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión de los riesgos del proyecto"?	estandarizar	Planificación	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
134	1810	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión de los riesgos del proyecto"?	medir	Planificación	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
135	2350	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión de los riesgos del proyecto"?	controlar	Planificación	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
136	2740	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión de los riesgos del proyecto"?	mejorar	Planificación	10. Gestión de la comunicación de proyecto	0
137	1170	¿su organización estandariza el proceso "identificar los riesgos del proyecto"?	estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
138	1860	¿su organización mide el proceso "identificar los riesgos del proyecto"?	medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
139	2400	¿su organización controla el proceso "identificar los riesgos del proyecto"?	controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
140	2790	¿su organización mejora el proceso "identificar los riesgos del proyecto"?	mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
141	1180	¿su organización estandariza el proceso "realizar el análisis cualitativo a los riesgos del proyecto"?	estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
142	1870	¿su organización mide el proceso "realizar el análisis cualitativo a los riesgos del proyecto"?	medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
143	2410	¿su organización controla el proceso "realizar el análisis cualitativo a los riesgos del proyecto"?	controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
144	2800	¿su organización mejora el proceso "realizar el análisis cualitativo a los riesgos del proyecto"?	mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
145	1190	¿su organización estandariza el proceso "realizar el análisis cuantitativo a los riesgos del proyecto"?	estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
146	1880	¿su organización mide el proceso "realizar el análisis cuantitativo a los riesgos del proyecto"?	medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
147	2420	¿su organización controla el proceso "realizar el análisis cuantitativo a los riesgos del proyecto"?	controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
148	2810	¿su organización mejora el proceso "realizar el análisis cuantitativo a los riesgos del proyecto"?	mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0
149	1200	¿su organización estandariza el proceso "planificar la respuesta a los	estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0

		riesgos del proyecto"?					
150	1890	¿su organización mide el proceso "planificar la respuesta a los riesgos del proyecto"?	medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0	
151	2430	¿su organización controla el proceso "planificar la respuesta a los riesgos del proyecto"?	controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0	
152	2820	¿su organización mejora el proceso "planificar la respuesta a los riesgos del proyecto"?	mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0	
153	1370	¿su organización estandariza el proceso "controlar los riesgos del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0	
154	2060	¿su organización mide el proceso "controlar los riesgos del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0	
155	2600	¿su organización controla el proceso "controlar los riesgos del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0	
156	2990	¿su organización mejora el proceso "controlar los riesgos del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	11. Gestión de los riesgos del proyecto	0	
157	1210	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión de adquisiciones del proyecto"?	estandarizar	Planificación	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	1	
158	1900	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión de adquisiciones del proyecto"?	medir	Planificación	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
159	2440	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión de adquisiciones del proyecto"?	controlar	Planificación	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
160	2830	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión de adquisiciones del proyecto"?	mejorar	Planificación	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
161	1270	¿su organización estandariza el proceso "efectuar las adquisiciones del proyecto"?	estandarizar	Ejecución	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	1	
162	1960	¿su organización mide el proceso "efectuar las adquisiciones del proyecto"?	medir	Ejecución	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
163	2500	¿su organización controla el proceso "efectuar las adquisiciones del proyecto"?	controlar	Ejecución	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
164	2890	¿su organización mejora el proceso "efectuar las adquisiciones del proyecto"?	mejorar	Ejecución	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
165	1290	¿su organización estandariza el proceso "controlar las adquisiciones del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
166	1980	¿su organización mide el proceso "controlar las adquisiciones del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
167	2520	¿su organización controla el proceso "controlar las adquisiciones del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	
168	2910	¿su organización mejora el proceso "controlar las adquisiciones del proyecto"?	mejorar	Monitoreo y control	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0	

169	1380	¿su organización estandariza el proceso "cerrar las adquisiciones del proyecto"?	estandarizar	Cierre	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0
170	2070	¿su organización mide el proceso "cerrar las adquisiciones del proyecto"?	medir	Cierre	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0
171	2610	¿su organización controla el proceso "cerrar las adquisiciones del proyecto"?	controlar	Cierre	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0
172	3000	¿su organización mejora el proceso "cerrar las adquisiciones del proyecto"?	mejorar	Cierre	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	0
173	1195	¿su organización estandariza el proceso "identificar a los interesados del proyecto"?	estandarizar	Inicio	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
174	2005	¿su organización mide el proceso "identificar a los interesados del proyecto"?	medir	Inicio	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
175	2015	¿su organización controla el proceso "identificar a los interesados del proyecto"?	controlar	Inicio	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
176	2025	¿su organización mejora el proceso "identificar a los interesados del proyecto"?	mejorar	Inicio	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
177	7530	¿su organización estandariza el proceso "planificar la gestión de los interesados del proyecto"?	estandarizar	Planificación	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
178	7580	¿su organización mide el proceso "planificar la gestión de los interesados del proyecto"?	medir	Planificación	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
179	7630	¿su organización controla el proceso "planificar la gestión de los interesados del proyecto"?	controlar	Planificación	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
180	7680	¿su organización mejora el proceso "planificar la gestión de los interesados del proyecto"?	mejorar	Planificación	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
181	2035	¿su organización estandariza el proceso "gestionar la participación de los interesados del proyecto"?	estandarizar	Ejecución	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
182	2045	¿su organización mide el proceso "gestionar la participación de los interesados del proyecto"?	medir	Ejecución	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
183	2055	¿su organización controla el proceso "gestionar la participación de los interesados del proyecto"?	controlar	Ejecución	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
184	2065	¿su organización mejora el proceso "gestionar la participación de los interesados del proyecto"?	mejorar	Ejecución	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
185	7540	¿su organización estandariza el proceso "controlar la participación de los interesados del proyecto"?	estandarizar	Monitoreo y control	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
186	7590	¿su organización mide el proceso "controlar la participación de los interesados del proyecto"?	medir	Monitoreo y control	13. Gestión de los interesados del proyecto	0
187	7640	¿su organización controla el proceso "controlar la participación de los interesados del proyecto"?	controlar	Monitoreo y control	13. Gestión de los interesados del proyecto	0

		interesados del proyecto"?		proyecto
188	7690	¿su organización mejora el proceso "controlar la participación de los mejorar interesados del proyecto"?	Monitoreo y control	13. Gestión de los interesados del 0 proyecto

Anexo F. Habilitadores organizacionales aplicados a Legrand Colombia S.A (Project Management Institute, 2013)

N o.	Mejor práctica id	habilitadores organizacionales	Respu sta Si/1; No/0
1	5490	¿Su organización "Reconoce el valor de gestión de proyectos"?	0
2	1000	¿Su organización "Establece políticas de gestión de proyectos organizacionales"?	0
3	1400	¿Su organización cuenta con "Personal de gestión de proyectos organizacionales con recursos competentes"?	0
4	1450	¿Su organización "Establece un fuerte patrocinio para la gestión de proyectos "?	0
5	1460	¿Su organización "Adapta procesos flexibles de gestión de proyectos"?	0
6	1590	¿Su organización "Registra asignación recursos de proyectos"?	1
7	2190	¿Su organización "Realiza estudios comparativos de gestión de proyectos organizacionales contra los estándares industriales"?	0
8	3030	¿Su organización "Captura y guarda lecciones aprendidas"?	0
9	5180	¿Su organización "Educa a los ejecutivos"?	0
10	5190	¿Su organización "Facilita el desarrollo de los directores de proyecto"?	0
11	5200	¿Su organización "Proporciona entrenamiento a los directores de proyecto"?	0
12	5210	¿Su organización "Proporciona entrenamiento continuo"?	0
13	5220	¿Su organización "Proporciona recursos competentes para gestión de proyectos organizacionales"?	0
14	5240	¿Su organización "Establece comunidades internas de gestión de proyectos"?	0
15	5250	¿Su organización "Interactúa con comunidades internas de gestión de proyectos"?	0
16	5270	¿Su organización "Integra metodologías de gestión de proyectos con procesos organizacionales"?	0
17	5280	¿Su organización "Establece un marco común de gestión de proyectos"?	0
18	5300	¿Su organización "Establece un programa de entrenamiento y desarrollo"?	0
19	5340	¿Su organización "Establece un apoyo ejecutivo"?	0
20	5500	¿Su organización "Define el valor de la gestión de proyectos"?	0
21	5620	¿Su organización "Establece un plan de carrera para los roles de gestión de proyectos organizacionales"?	0
22	7005	¿Su organización tiene un "Programa de liderazgo en OPM"?	0
23	7015	¿Su organización "Educa a los interesados en OPM"?	0
24	7025	¿Su organización tiene una "Conciencia de diversidad cultural"?	1
25	7045	¿Su organización "Establece una estructura de gestión de proyectos organizacionales"?	0
26	7055	¿Su organización "Adopta una estructura de gestión de proyectos organizacionales"?	0
27	7065	¿Su organización "Institucionaliza una estructura de gestión de proyectos organizacionales"?	0
28	7105	¿Su organización "Administra la vista holística del proyecto"?	0
29	7115	¿Su organización "Administra el entorno"?	0
30	7185	¿Su organización "Demuestra competencia de comunicación"?	0
31	7325	¿Su organización "Recopila métricas de éxito de OPM"?	0
32	7335	¿Su organización "Usa métricas de éxito de OPM"?	0
33	7345	¿Su organización "Verifica la precisión métrica de éxito OPM"?	0
34	7355	¿Su organización "Analiza y mejora las métricas de éxito OPM"?	0
35	7365	¿Su organización tiene un "Sistema de información de gestión de proyectos"?	0

36	7405	¿Su organización "Alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de gestión de proyectos organizacional"?	0
37	8900	¿Su organización "Acomoda los esquemas aprobados de la organización y las estructuras de gobernabilidad"?	1
38	8910	¿Su organización "Analiza el rendimiento del valor"?	0
39	8920	¿Su organización "Evalúa la realización de los beneficios propuestos"?	0
40	8930	¿Su organización "Referencia prácticas y resultados de PMO"?	0
41	8940	¿Su organización "Crea una cultura de conciencia del riesgo"?	0
42	8960	¿Su organización direcciona "Desarrollo plantillas de gestión de proyectos"?	0
43	9000	¿Su organización "Establece una metodología de gestión del riesgo empresarial"?	0
44	9010	¿Su organización "Establece resúmenes ejecutivos en cuadros de mando"?	1
45	9020	¿Su organización "Establece políticas de gobierno a través de la organización"?	1
46	9030	¿Su organización "Establece reportes estandarizados de la gestión organizacional de proyectos"?	0
47	9040	¿Su organización "Establece sugerencias entregables del proyecto y técnicas especiales de grupos de interés"?	0
48	9060	¿Su organización "Establece asignación de recursos y optimización de procesos"?	0
49	9080	¿Su organización "Establece un marco de alineación estratégica"?	0
50	9090	¿Su organización "Incorpora estudios comparativos de desempeño dentro de su sistema integral de mando"?	0
51	9130	¿Su organización "Reporta el desempeño de OPM a la estrategia"?	0
52	9140	¿Su organización "Reporta el desempeño de los proyectos y programas a la estrategia"?	0
53	9150	¿Su organización asegura que "Los especialistas son compartidos entre los proyectos"?	1
54	9170	¿Su organización tiene un "Gobierno consistente en los proyectos a través de la empresa"?	1
55	9180	¿Su organización "Utiliza métodos sonoros matemáticos para la priorización"?	0
56	9200	¿Su organización "Utiliza una evaluación formal de desempeño"?	1
57	7125	¿Su organización "Gestiona la autoevaluación"?	1
58	7305	¿Su organización tiene "Estima sus plantillas/Establece herramientas para utilizarlas en la organización"?	1
59	1430	¿su organización "establece procesos de competencia de los directores de proyectos"?	0
60	1540	¿su organización "incluye metas estratégicas dentro de los objetivos del proyecto"?	0
61	1670	¿su organización "conoce el plan de anteproyecto"?	0
62	2090	¿su organización "adhiera a técnicas de gestión de proyectos"?	0
63	3070	¿su organización "alienta la toma de riesgos"?	0
64	5260	¿su organización "personaliza la metodología de gestión de proyectos"?	0
65	5520	¿su organización "colabora en las metas"?	1
66	7135	¿su organización "demuestra competencia en la iniciación de un proyecto"?	1
67	7145	¿su organización "demuestra competencia en la planificación de un proyecto"?	0
68	7155	¿su organización "demuestra competencia en la ejecución de un proyecto"?	0
69	7165	¿su organización "demuestra competencia en el monitoreo y control de un proyecto"?	0
70	7175	¿su organización "demuestra competencia en el cierre de un proyecto"?	0
71	7195	¿su organización "demuestra competencia en liderazgo"?	1
72	7205	¿su organización "demuestra competencia gerencial"?	1
73	7215	¿su organización "demuestra competencia capacidad cognitiva"?	1
74	7225	¿su organización "demuestra competencias eficientes"?	1
75	7235	¿su organización "demuestra competencia profesional"?	1

76	8950	¿su organización "define indicadores clave de liderazgo"?	0
77	8970	¿su organización "documenta casos de estudio de gestión de proyectos"?	0
78	8980	¿su organización "alienta la adhesión a un código de ética en gestión de proyectos"?	1
79	8990	¿su organización "establece patrocinadores competentes del proyecto"?	0
80	9050	¿su organización "establece confección plantilla gestión de proyectos"?	0
81	9100	¿su organización tiene "casos de estudio de gestión de proyectos en los programas de inducción"?	0
82	9110	¿su organización asegura que "el entrenamiento en gestión de proyectos está mapeado en el desarrollo de plan de carrera"?	0
83	9120	¿su organización "proporciona tutoría a los directores de proyecto"?	0
84	9160	¿su organización tiene unos "procesos orientados a la consistencia del proyecto"?	0
