

Plan de mejoramiento para la gestión integral de proyectos en la Compañía Colombiana de Consultores S.A (CCC S.A.)

Karina Isabel Sierra Jaramillo

ksierraj@eafit.edu.co

Resumen

La Compañía Colombiana de Consultores S.A – CCC S.A., es una empresa reconocida por su trayectoria en la prestación de servicios integrados de ingeniería en el área de consultoría, para el desarrollo de proyectos de infraestructura del sector público y privado. La organización está conformada por un foco estratégico (junta directiva, presidencia y gerencia corporativa) y tres gerencias (comercial, multiproyectos y gestión interna). El presente documento define el Plan de mejoramiento para la gestión integrada de proyectos en la CCC S.A, en el cual la aplicación de conocimientos e información de los temas correspondientes a la Gestión de proyectos (GP) se basa en estándares del PMBOK®, y la norma ISO 21500 Guidance on project management, como guías de buenas prácticas en GP; estos estándares contribuyen a entender las necesidades de mejora en la compañía con respecto a la gestión de proyectos. Este trabajo facilita el entendimiento de la gestión de la compañía, para fortalecer procesos de inicialización, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos, y lograr el éxito en los servicios de la Compañía y el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de desempeño.

Palabras clave: Gestión de proyectos, PMBOK®, la norma ISO 21500, modelo de madurez, gestión del cambio.

Abstract

La Compañía Colombiana de Consultores- CCC SA, is a company recognized for its track record in providing integrated engineering services in the area of consulting, development of infrastructure projects of public and private sector. The organization is composed of a strategic focus (board, president and corporate management) and three managers (commercial, multi-project management and internal). This document defines the Improvement Plan for integrated projects in the CCC SA management, and where the application of knowledge and information related to project management issues is based on the PMBOK ® standards, and ISO 21500 Guidance Standard on project management, and best practice guidelines in PM, these standards help to understand the needs of improvement in the company regarding project management. This work facilitates the understanding for management of the company, to strengthen initialization, planning, execution, monitoring and controlling and closing processes in projects, and achieve success in the services of the Company and the achievement of strategic objectives and performance.

Key words: Project Management, PMBOK ®, ISO 21500, maturity model, standard change management.

1. Introducción

La universidad de EAFIT desarrolla la Maestría en Gerencia de Proyectos, dirigida a profesionales, especialmente, a quienes se desempeñan y trabajan con proyectos. La finalidad de esta Maestría es formar al profesional en el ámbito del desarrollo de todo tipo de proyectos para su debida formulación y desarrollo, mediante un enfoque estratégico y la comprensión e implementación de procesos apropiados para la gestión de proyectos; todo esto enmarcado desde las buenas prácticas, recomendadas principalmente por estándares internacionales publicados en la Guía PMBOK®:2013 delPMI® (Project Management Institute) y la Guía ISO21500:2012.

El presente trabajo de grado corresponde a una investigación aplicada, basada en el estudio del caso empresarial de la Compañía Colombiana de Consultores S.A. – CCC S.A., y particularmente en el tema de su gestión en el desarrollo de proyectos como medio que oriente la planeación e implementación de un proceso de mejoramiento, que contribuya al fortalecimiento de sus competencias, y así, propender por el cumplimiento de los objetivos de sus servicios y proyectos, en forma alineada con sus objetivos estratégicos.

CCC S.A. es una empresa activa desde el año 1969, que está orientada por proyectos y es reconocida en el sector de la ingeniería por su trayectoria en la prestación de servicios multidisciplinarios de ingeniería, en el área de la consultoría, para el desarrollo de proyectos de infraestructura del sector público y privado, principalmente a nivel nacional, y en la puesta en operación de obras de infraestructura. Esta compañía está dividida en áreas o segmentos orientados por proyectos y tipos de servicio, y tiene experiencia especializada, con un grado importante, en el ejercicio de consultoría. Pocas empresas en nuestro territorio se dedican a la prestación de estos servicios, pero es marcada la diferencia en el dominio interno de dichos campos.

Por su situación actual CCC S.A. busca alternativas para mejorar la calidad de sus servicios de consultoría y el desempeño de su organización, mediante la disminución de tiempos de respuesta y la optimización de sus procesos; por consiguiente, necesita mejorar su gestión en proyectos, con base en la implementación de prácticas orientadas por estándares internacionales, que le permitan actuar en forma integrada en todo el ciclo de vida de los

procesos de negocio (iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre) y obtener un buen desempeño en los servicios y proyectos que gestiona.

El objetivo del presente trabajo es proponer un plan de mejoramiento para la gestión integral de proyectos en la Compañía Colombiana de Consultores S.A – CCC S.A, mediante el diagnóstico de la situación y gestión actual de la compañía, de sus recursos, procesos, prácticas, actividades y operaciones, y el estudio del marco conceptual de modelos de mejoramiento, estándares y guías de buenas prácticas de gestión de proyectos, que le sean aplicables.

El desarrollo de la presente investigación está basado en la indagación y análisis de información de fuentes primarias y secundarias, y la evaluación del nivel de madurez de la Compañía Colombiana de Consultores S.A, a través de la aplicación de un cuestionario desarrollado por el PMI (OPM3 Self assessment); con esta herramienta estimamos el conocimiento de los procesos que tiene la empresa para la ejecución de sus proyectos, y deducimos su estado actual, su grado de madurez para la gestión de proyectos, para luego plantear un plan de mejora que requiere la compañía para desarrollarse a través de buenas prácticas propuestas por el PMI.

Para este estudio empleamos como fuente primaria la información recopilada en el proceso de las encuestas realizadas a funcionarios de la compañía, adscritos directa e indirectamente a la gestión de servicios de consultoría en el desarrollo de proyectos, y como fuente secundaria, la información consultada en documentación del plan estratégico, del sistema de gestión de calidad de la compañía y en informes de su gestión en proyectos. Estas fuentes aportaron información relevante para la estimación de su grado de madurez en gestión de proyectos y la identificación de las principales necesidades que requerían considerarse en el planteamiento del plan de mejoramiento.

Este documento presenta en el capítulo dos, el marco conceptual, los conceptos, estándares y modelos básicos relacionados con la gestión de proyectos, del cambio, el conocimiento y la información, y del mejoramiento organizacional en la gestión de proyectos; en el capítulo tres, presenta el marco de referencia, con la descripción de la empresa, la investigación implementada y las características de la información recopilada; en los capítulos cuatro y

cinco, presenta el diagnóstico y el análisis de resultados de la situación actual de la organización, su grado de madurez, con respecto a la gestión de proyectos; y en el capítulo seis, ofrece el plan propuesto por los autores del presente estudio para el mejoramiento de la gestión de proyectos en la compañía. La expectativa de los investigadores ha sido presentar un plan de mejoramiento que sea entendido por todos los interesados, y sea especialmente realizable por la Compañía Colombiana de Consultores S.A., para su implementación y beneficio en la gestión de proyectos.

2. Marco conceptual

A continuación se definen los principales conceptos fundamentales del presente trabajo de grado, los cuales son de suma importancia para comprender con claridad la investigación realizada y los resultados obtenidos.

2.1. ¿Qué es un proyecto?

Es un modelo de planificación y desarrollo que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas y coordinadas, para alcanzar un objetivo que puede incluir presupuesto, calidad y tiempo. De allí se desprende el significado de PLANIFICACIÓN, un proceso metódico para también alcanzar un objetivo, y el PROCESO, que es la actividad o evento que se realiza de manera alternativa o simultánea con un fin determinado.

Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecidos, y que el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Algunos tienden a confundir y asumir que un proyecto debe ser necesariamente exitoso para llamarlo “Proyecto”. Un proyecto sea exitoso o no, sigue siendo un proyecto porque cumple con las características de ser un esfuerzo y por tener un inicio y un final.

De esta definición se puede concluir que el proyecto llega a su final de tres formas:

2.1.1. Cuando se logran sus objetivos

2.1.2. Cuando no se pueden cumplir sus objetivos.

2.1.3. Cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (Guía PMBOK®, 2013, 5-6).

2.2. ¿Qué es la gestión de proyectos?

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimiento, metodologías, técnicas habilidades y herramientas para la definición, planificación y realización de actividades, con el objetivo de transformar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a cómo las organizaciones gestionan sus actividades y permiten cumplir con los requisitos del proyecto de principio a fin.

La gestión de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de gestión de proyectos agrupados de forma lógica, y que se clasifican en cinco grupos de procesos. Estos cinco grupos son:

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

La gestión de proyectos incluye típicamente, pero no se limita a:

- Identificar requerimientos;
- Responder a las diferentes necesidades, preocupaciones, y expectativas de los interesados en la planeación y ejecución del proyecto;
- Crear, mantener y llevar a cabo la comunicación entre los interesados del proyecto;
- Los interesados internos gestionan el cumplimiento de los requisitos del proyecto y crean los entregables.
- Balancear las competencias y restricciones del proyecto, que incluyen, pero no limitan:

- Alcance,
- Calidad,
- Programación,
- Presupuesto,
- Recursos y
- Riesgos.

Las características y circunstancias específicas de un proyecto pueden influir en las limitaciones a las que el equipo de proyecto debe centrarse.

La relación entre estos factores es tal, que si surge un cambio en los factores, lo más probable es que por lo menos otro factor puede ser afectado (Guía PMBOK®, Project Management – Gestión de Proyectos, octubre 2012, tomado de la página: <http://richard-project-management.blogspot.com/2012/07/definicion-de-proyecto-según-el-pmbok.html>).

2.3. ¿Qué es gestión del cambio?

La gestión del cambio es la apertura y capacidad que tienen las personas y organizaciones para cambiar y analizar cómo pueden ser influenciadas por la manera en que se presenta el cambio para ellos dentro de una organización o contexto empresarial. “La gestión del cambio implica garantizar la capacidad que tienen los empleados para adaptarse y trabajar con eficiencia y eficacia en el nuevo entorno” (Project Management Institute, Inc, 2013 7).

La capacidad para adaptarse al cambio puede reducirse por deficiencias de interpretación o por resistencia frente al cambio. Si las personas que pertenecen a la organización entienden los beneficios del cambio, existirá una participación más activa y así podrán lograr que este se cumpla con éxito, lo que a su vez hace que la organización no se vea afectada.

2.4. ¿Qué es gestión del conocimiento y gestión de información?

La gestión de conocimiento es un proceso que facilita en forma integral la transmisión y uso efectivo de información, experiencias y habilidades internas y externas a una organización, de una manera sistemática y eficiente, de una persona o grupo de personas a otras personas

pertenecientes a una organización. Esta gestión permite generar nuevo conocimiento en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y favorece estructuras empresariales innovadoras y eficientes para generar valor y nuevas oportunidades (Papeles de Inteligencia, Que es gestión del conocimiento, 2013, tomado de la página: <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/#sthash.0338QIhB.dpuf>).

2.5. ¿Qué es un modelo de madurez?

Los modelos de madurez son cartas de navegación o estándares que orientan a las organizaciones y les proveen hojas de ruta de referencia para que desarrollen e incrementen su capacidad en áreas y disciplinas específicas, tales como: desarrollo organizacional, gestión de proyectos, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, contratación, desarrollo de software, seguridad, aseguramiento, gestión de riesgos, etc. Los modelos de madurez facilitan que las organizaciones midan y conozcan el estado de desarrollo de su capacidad específica en determinada área o disciplina, con respecto a las calificaciones del modelo adoptado, y son un punto de partida y referencia para que las organizaciones definan un plan de mejoramiento para incrementar su capacidad al nivel que deseen para el logro de sus objetivos estratégicos. “En síntesis, un modelo de madurez, es una herramienta que le permite a una organización evaluar su estado actual con respecto a unos estándares e implementar los cambios de manera gradual según decisión de la organización” (Claudia María Velásquez, 2013, 221, tomado de la revista MBA EAFIT).

Los modelos de madurez diseñados para la administración de proyectos, miden el grado de efectividad con que se administra y alinean los procesos continuos con la estrategia general de la organización.

2.6. ¿Qué es un plan de mejoramiento?

Un plan de mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales

provenientes de los órganos de control (SENA, 2013, tomado de <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>).

2.7. Procesos de la gerencia de proyectos según el PMI

La gerencia de proyectos está compuesta por cinco grupos de procesos, los cuales son:

2.7.1. Grupo de proceso de iniciación:

Compuesto por dos procesos,

2.7.1.1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto

2.7.1.2. Identificar los interesados

2.7.2. Grupo de proceso de planificación:

Compuesto por:

2.7.2.1. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

2.7.2.2. Recopilar los requisitos

2.7.2.3. Planificación del alcance

2.7.2.4. Definición del alcance

2.7.2.5. Crear EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)

2.7.2.6. Planificación del cronograma

2.7.2.7. Definición de las actividades

2.7.2.8. Secuencia de las actividades

2.7.2.9. Estimación de recursos de las actividades

2.7.2.10. Estimación de la duración de las actividades

2.7.2.11. Desarrollo del cronograma

2.7.2.12. Planificación de los costos

2.7.2.13. Estimación de los costos

2.7.2.14. Determinar el presupuesto

2.7.2.15. Planificación de la calidad

- 2.7.2.16. Desarrollo del plan de recursos humanos
- 2.7.2.17. Planificación de las comunicaciones
- 2.7.2.18. Planificación de la gestión de riesgos
- 2.7.2.19. Identificación de los riesgos
- 2.7.2.20. Realizar el análisis cualitativo de los riesgos
- 2.7.2.21. Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos
- 2.7.2.22. Planificar la respuesta a los riesgos
- 2.7.2.23. Planificar las adquisiciones
- 2.7.2.24. Planificar la gestión de las partes interesadas

2.7.3. Grupo de procesos de ejecución:

Compuesto por:

- 2.7.3.1. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- 2.7.3.2. Realizar el aseguramiento de calidad
- 2.7.3.3. Adquirir el equipo del proyecto
- 2.7.3.4. Desarrollar el equipo del proyecto
- 2.7.3.5. Gestionar el equipo del proyecto
- 2.7.3.6. Administrar las comunicaciones
- 2.7.3.7. Planificar el aprovisionamiento de conducta
- 2.7.3.8. Administrar los interesados

2.7.4. Grupo de procesos de seguimiento y control:

- 2.7.4.1. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto
- 2.7.4.2. Realizar el control integrado de cambios
- 2.7.4.3. Verificar el alcance
- 2.7.4.4. Controlar el alcance
- 2.7.4.5. Controlar el cronograma
- 2.7.4.6. Controlar los costos
- 2.7.4.7. Realizar el control de calidad
- 2.7.4.8. Controlar las comunicaciones

- 2.7.4.9. Monitorear y controlar los riesgos
- 2.7.4.10. Administrar las adquisiciones
- 2.7.4.11. Monitorear y controlar los interesados.

2.7.5. Grupo de proceso de cierre:

Compuesto por:

- 2.7.5.1. Cerrar el proyecto o la fase
- 2.7.5.2. Cerrar las adquisiciones (Guía PMBOK®, 2013, 45-391).

2.8. Áreas de conocimiento según el PMI

Las áreas de conocimiento son la agrupación de los procesos del PMI, las cuales se agrupan y ordenan en diez áreas:

- 2.8.3.1. Gestión de la integración del proyecto
- 2.8.3.2. Gestión del alcance del proyecto
- 2.8.3.3. Gestión del tiempo del proyecto
- 2.8.3.4. Gestión de los costos del proyecto
- 2.8.3.5. Gestión de la calidad del proyecto
- 2.8.3.6. Gestión de los recursos humanos del proyecto
- 2.8.3.7. Gestión de las comunicaciones del proyecto
- 2.8.3.8. Gestión de los riesgos del proyecto
- 2.8.3.9. Gestión de las adquisiciones del proyecto
- 2.8.3.10. Gestión de los interesados del proyecto

2.9. Procesos de gerencia de proyectos según estándares

2.9.1. Grupo de procesos de iniciación:

La iniciación de una fase del proyecto, o del proyecto, comprende definir la fase o los objetivos, y autorizar a su director para proceder con el desarrollo del proyecto.

Tabla 1. Proceso de iniciación - Guía ISO 21500:2012 Vs. Guía PMBOK®

Áreas de conocimiento	Guía ISO21500:2012	Guía PMBOK®:2013
1. Integración	Elaborar el acta de constitución del proyecto	Elaborar el acta de constitución del proyecto
6. Recursos	Establecer el equipo del proyecto	
10. Interesados	Identificar a los interesados	Identificar a los interesados

Guía PMBOK®: Project Management Institute, 2013.

ISO 21500, Guidance on project management a pocket guide, 2012.

2.9.2. Grupo de procesos de planeación:

La planeación a un nivel de detalle es suficiente para establecer líneas de base, contra las cuales se gestiona la implementación del proyecto y se mide y controla su ejecución.

Tabla 2. Proceso de planeación - Guía ISO 21500:2012 Vs. Guía PMBOK®

Áreas de conocimiento	Guía ISO21500:2012	Guía PMBOK®:2013
1. Integración	Elaborar los planes de proyecto.	Elaborar el plan de gestión del proyecto.
2. Alcance	Definir el alcance. Crear la EDT Definir las actividades.	Planear el alcance del proyecto. Recopilar los requisitos. Definir el alcance Crear la EDT
3. Tiempo	Definir la secuencia de las actividades Estimar la duración de las actividades Elaborar el cronograma	Planear la gestión del cronograma Definir actividades Definir secuencia de actividades Estimar recursos de actividades Estimar duración de actividades Elaborar el cronograma
4. Costo	Estimar los costos Elaborar el presupuesto	Planear la gestión del costo Estimar costos Determinar el presupuesto
5. Calidad	Planear la gestión de la calidad	Planear la gestión de la calidad
6. Recursos	Establecer los recursos. Definir la organización del	Planear la gestión de recursos humanos.

Áreas de conocimiento	Guía ISO21500:2012	Guía PMBOK®:2013
	proyecto.	
7. Comunicaciones	Planear las comunicaciones	Planear la gestión de las comunicaciones
8. Riesgos	Identificar los riesgos Evaluar los riesgos	Plan de la gestión de riesgos Identificar riesgos Analizar riesgos (cualitativa y cuantitativamente) Planear la respuesta al riesgo
9. Adquisiciones	Planear las adquisiciones	Planear la gestión de adquisiciones
10. Interesados		Planear la gestión de los interesados

Guía PMBOK®: Project Management Institute, 2013.

ISO 21500, Guidance on project management a pocket guide, 2012.

2.9.3. Grupo de procesos de ejecución:

Corresponden a la realización de actividades para la ejecución e implementación de la gestión del proyecto con el fin de apoyar la producción de entregables, de acuerdo con los planes del proyecto.

Tabla 3. Proceso de ejecución - Guía ISO 21500:2012 Vs. Guía PMBOK®

Áreas de conocimiento	Guía ISO21500:2012	Guía PMBOK®:2013
1. Integración	Dirigir el trabajo del proyecto	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
5. Calidad	Asegurar el desarrollo de la gestión de la calidad	Asegurar el desempeño de la calidad
6. Recursos	Desarrollar el equipo del proyecto	Adquirir, desarrollar y gestionar el equipo del proyecto
7. Comunicaciones	Distribuir la información	Gestionar las comunicaciones
8. Riesgos	Tratar los riesgos	
9. Adquisiciones	Seleccionar a los proveedores	Dirigir las adquisiciones
10. Interesados	Gestionar a los interesados	Gestionar compromisos con los interesados

Guía PMBOK®: Project Management Institute, 2013.

ISO 21500, Guidance on project management a pocket guide, 2012.

2.9.4. Grupo de procesos de seguimiento y control:

Comprende monitorear, medir y controlar el desempeño del proyecto con respecto al plan del proyecto, con el fin de tomar acciones preventivas y correctivas y solicitar los cambios que sean necesarios para lograr los objetivos del proyecto.

Tabla 4. Proceso de seguimiento y control - Guía ISO 21500:2012 Vs. Guía PMBOK®

Áreas de conocimiento	Guía ISO21500:2012	Guía PMBOK®:2013
1. Integración	Controlar el trabajo del proyecto Controlar los cambios	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar el control integrado de cambios
2. Alcance	Controlar el alcance	Validar el alcance Controlar el alcance
3. Tiempo	Controlar el cronograma de trabajo	Controlar el cronograma de trabajo
4. Costo	Controlar los costos	Controlar los costos.
5. Calidad	Realizar el control de la calidad.	Controlar la calidad
6. Recursos	Controlar los recursos Gestionar el equipo del proyecto	
7. Comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Controlar las comunicaciones
8. Riesgos	Controlar los riesgos	Controlar los riesgos
9. Adquisiciones	Administrar los contratos.	Controlar las adquisiciones
10. Interesados		Controlar la gestión para los interesados

Guía PMBOK®: Project Management Institute, 2013. ISO 21500, Guidance on project management a pocket guide, 2012.

2.9.5. Grupo de procesos de cierre:

Corresponden a actividades para establecer formalmente la terminación de la fase del proyecto o el proyecto, y proporcionar las lecciones aprendidas para que sean consideradas e implementadas según sea necesario.

Tabla 4. Proceso de cierre - Guía ISO 21500:2012 Vs. Guía PMBOK®

Áreas de conocimiento	Guía ISO21500:2012	Guía PMBOK®:2013
1. Integración	Cerrar la fase del proyecto o el proyecto Recuperar lecciones aprendidas	Cerrar la fase del proyecto o el proyecto
9. Adquisiciones		Cerrar las adquisiciones

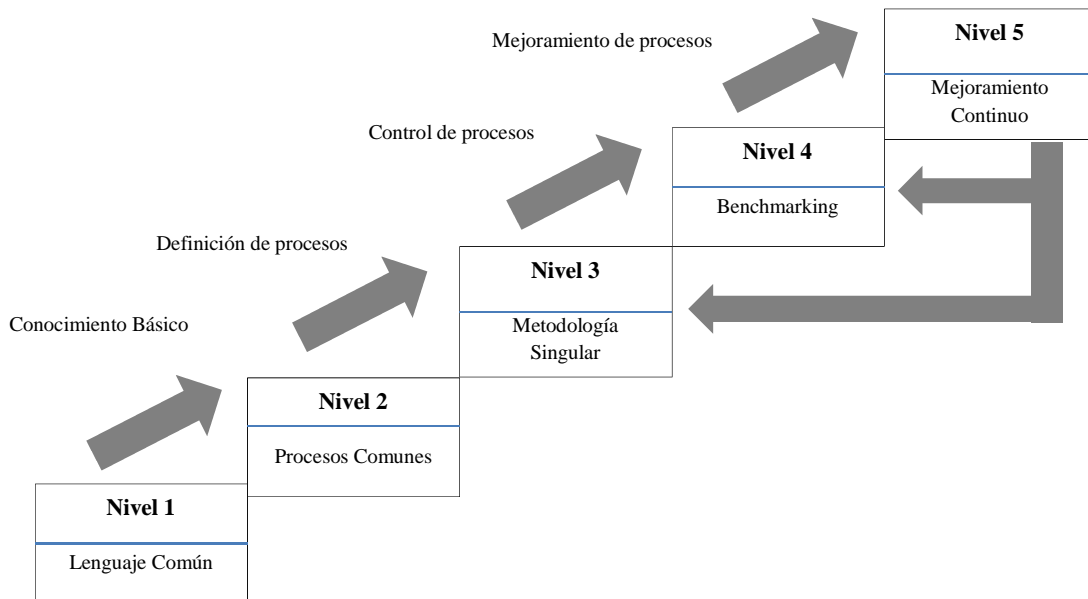
Guía PMBOK®: Project Management Institute, 2013. ISO 21500, Guidance on project management a pocket guide, 2012.

2.10. Modelos de madurez en la gestión de proyectos

2.10.1. Modelo de madurez de Kerzner (KPM3)

Este modelo propuesto por el famoso autor Harold Kerzner, plantea en su libro *Strategic planning for project management, using a project management maturity model* que “... los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos (modelos) permiten alcanzar la madurez y la excelencia en un periodo razonable de tiempo” (2003, 5).

Gráfico 1. Modelo de Madurez Gerencia de proyectos HAROLD KERZNER



Tomado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1770.pdf>

Kerzner utiliza un esquema, de cinco niveles, para alcanzar la madurez, los cuales se describen a continuación:

2.10.1.1. Nivel 1 “Lenguaje común”: en este la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en esta disciplina, el cual debe estar respaldado por un lenguaje o terminología estándar.

2.10.1.2. Nivel 2 “Procesos comunes”: en este nivel, la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos estándar como medio para el éxito de los proyectos, los que podrán ser repetidos en otros proyectos. Este nivel incluye el reconocimiento y la necesidad de aplicar y soportar los proyectos con los principios de la administración de proyectos, además de metodologías propias que pueda emplear la compañía.

2.10.1.3. Nivel 3 “Metodología única”: la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una metodología singular, cuyo foco es la administración de proyectos. Esto hace que el proceso

y todos los criterios para la dirección de proyectos (selección, priorización, evaluación, etc.) sean los mismos para todas las áreas, y así el control y el proceso de decisión sean más fáciles.

2.10.1.4. *Nivel 4 “Benchmarking”*: es el reconocimiento de que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. Las comparaciones deben ser realizadas sobre una base continua. La organización debe decidir con quién compararse y qué requiere implementar para mejorar sus procesos.

2.10.1.5. *Nivel 5 “Mejoramiento continuo”*: aquí la organización llega a un nivel en que evalúa la información obtenida mediante el proceso de benchmarking y establece con esta información el mejoramiento continuo de una metodología única para la organización.

2.11. Modelo de madurez OPM3

El modelo de madurez OPM3 es un estándar del PMI, el propósito de este estándar es proporcionar un camino a las organizaciones para comprender la gestión de proyectos desde el punto de vista corporativo, y medir su nivel de madurez basados en un conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales. OPM3 también ayuda a las organizaciones que quieren incrementar su madurez en la gestión de proyectos, a planear acciones para mejorar (Project Management Institute, , 2003, tomado de la página: http://gestiondelportafoliodeproyectos.blogspot.com/2008/09/opm3_17.html)

Existen tres elementos básicos para aplicar OPM3 en una organización:

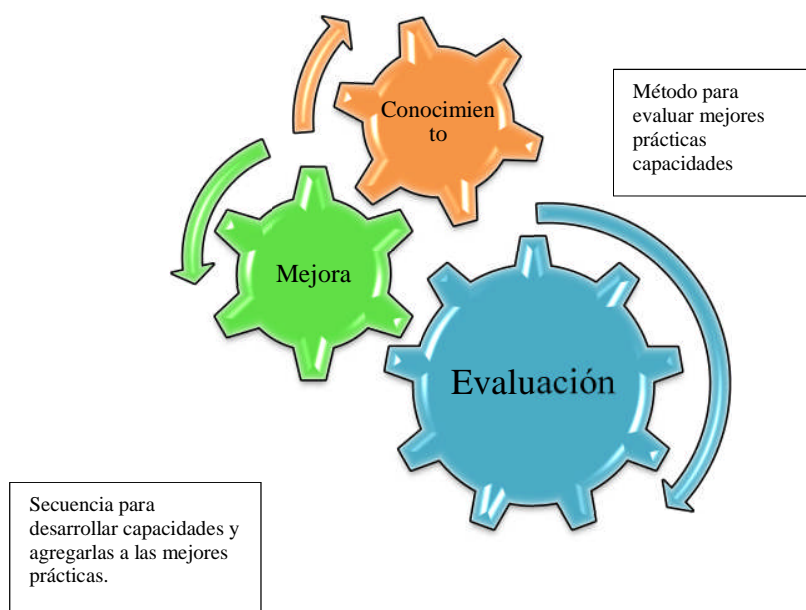
2.11.1. El primero de ellos se reconoce como **CONOCIMIENTO** de los estándares básicos de la organización, permite familiarizarse con la misma.

2.11.2. El segundo consiste en la **EVALUACIÓN**, la organización utiliza una herramienta de evaluación para determinar las áreas de fortalezas y debilidades en relación con el cuerpo de conocimiento y mejores prácticas. Este proceso de evaluación ayudará a decidir a la organización que las

mejores prácticas o grupos de mejores prácticas debe investigarse más a fondo, ya sea para confirmar la competencia en una área de gestión o para identificar los elementos constitutivos de capacidades de una o varias mejores prácticas que necesitan atención. Dependiendo de los resultados de la evaluación, una organización puede elegir para continuar con más investigación en profundidad, proceder a planificar las mejores, o salir del proceso. Si la organización sale del proceso, debería reconsiderar la evaluación de paso en algún momento en el futuro.

2.11.3. La tercera fase **MEJORA**, denota un listado de las capacidades aunque aún no estén totalmente desarrolladas, el OPM3 brinda la orientación para priorizarlas y desarrollarlas en el orden de importancia para planear la base de las mejoras en la organización. OPM3 proporciona una orientación para establecer el orden de importancia de las capacidades que requieren desarrollarse y esta secuencia constituye la base para posteriores planes de mejora. Una vez que se hayan realizado las mejoras, una organización puede volver a la evaluación de paso para medir los efectos de las mejoras, o emprender mejora en otras áreas de práctica, de acuerdo al resultado de la evaluación.

Gráfico 2. Elementos interrelacionados en OPM3 (dimensiones)



Tomado de: <http://mmvmedia.cl/pmi/Liliana.pdf>

Una vez concluidos los tres pasos, conocimiento, evaluación y mejora, la organización puede volver a iniciar el ciclo para medir las mejoras o iniciar con unas nuevas, según el resultado de la evaluación.

El crecimiento y éxito de las empresas que gestionan y controlan proyectos son dados por el grado de madurez de su gestión de proyectos, muchas veces ligadas con el diseño y responsabilidades que le haya asignado su oficina de proyectos; por eso el objetivo primordial del OPM3 es ayudar a las organizaciones a comprender su nivel de madurez en el tema de Gestión Organizacional y la importancia de las operaciones en el desarrollo de los proyectos para mejorar y mantener en evolución constante la madurez de su organización.

Dados todos los factores externos que afectan a todas y cada una de las organizaciones de nuestro medio, como son las nuevas tecnologías, aplicaciones, retos y metas de calidad y estandarización, conduce a que los proyectos como base organizacional sean cada vez más ágiles, legibles, claros y cíclicos, para mantener un control de los mismos y una mejora continua en la Gestión de la Organización para obtener los mejores resultados y mayores beneficios.

- La Gestión de Proyectos Organizacional, se basa en aplicar conocimientos, herramientas y técnicas para la organización en pro de alcanzar objetivos a través de los proyectos.
- La Madurez de la Organización consiste en el mejoramiento de la asociación de las diferentes etapas del proyecto, a través de la existencia de las mejores prácticas, siendo estas las maneras más óptimas de alcanzar un objetivo según el proyecto, entregando este con las mejores cualidades y calidades, cumpliendo con las metas establecidas y mejorando constantemente su desarrollo.

2.12. Colombian Project Management Maturity Model (CPM3)

El modelo de madurez en Gerencia de Proyectos CPM3© es un instrumento formal, que mide la madurez de la administración o gerencia de los proyectos en una organización. CPM3© valora la organización a la que se aplica el modelo, utilizando un conjunto de herramientas y, mediante un proceso cuantitativo, se ubica tal organización en una escala

que va desde cero (0) – más bajo – hasta (5) – más alto-; cada nivel de la escala refleja un nivel de madurez que se manifiesta mediante un conjunto de características, tal como se observa en la siguiente tabla: (PhD Montoya G Gerardo. y Solarte Leonardo, 2005).

Tabla 5. Características de los niveles de madurez CPM3

Características de los niveles de Madurez del Modelo CP3M®		
Nivel	Descripción	Características
Nivel 0	sin procesos definidos	<ul style="list-style-type: none"> No hay procesos estándares establecidos No hay metodología formalizada No se realizan, ni se usan los procesos básicos de Gerencia de Proyectos.
Nivel 1	herramientas mínimas	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos fundamentales están enunciados. Los procesos se ejecutan y se usan a criterio de cada funcionario o en ocasiones ni siquiera se producen y usan, Informalidad en las acciones y decisiones.
Nivel 2	procesos esenciales	<ul style="list-style-type: none"> Procesos fundamentales definidos e informados Procesos implantados parcialmente Roles definidos, objetivos escritos y conocidos, evaluación de desempeño, planeamiento de las acciones. La producción y uso de los procesos es más frecuente.
Nivel 3	procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> Procesos estándares establecidos Procesos utilizados por la mayoría de las personas Procesos fundamentales definidos y establecidos Utilización de listas de chequeo, validación de las acciones y compromisos, comunicación estándar y fluida Utilización de modelos, metodología integral y única establecida Revisiones permanentes, administración de riesgos en proyectos Gestión particular para las acciones correctivas.
Nivel 4	Procesos completos	<ul style="list-style-type: none"> Proceso estabilizados y adoptados por todos Información histórica estructurada con acceso por toda la organización base de datos de estimaciones, métricas y lecciones aprendidas Evaluación de los procesos y medición de la satisfacción Utilización de herramientas específicas de Gerencia de Proyectos Los factores críticos de éxito están definidos, escritos y conocidos por todos, formalidad y rigurosidad en las acciones. Trabajo en equipo y plan de reconocimiento y recompensas Tablero de control de la organización establecido y utilizado Departamento de proyectos en funcionamiento.
Nivel 5	mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Realización permanente de evaluaciones y mejoras, <i>benchmarking</i>. Planes de desarrollo del personal formales. Evaluación y aplicación de mejores prácticas. Desarrollo de la disciplina de administración de proyectos con respecto al estado del arte.

Tomado de:

http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/ponencia_congreso_iberamericano_inv_en_admon_unal_manizales.pdf

Una vez que el nivel inicial de madurez y las áreas donde deben mejorarse se han identificado, este Modelo de Madurez proporciona información útil sobre las debilidades y fortalezas, así como la identificación de las áreas y los aspectos específicos que deben mejorarse para lograr el crecimiento, mejoramiento y excelencia en la Gerencia de

Proyectos. CPM3© le permitirá a la organización avanzar en su madurez a través de mejores prácticas en Gerencia de Proyectos.

3. Marco de referencia y aplicación

El desarrollo de los proyectos de infraestructura, requiere de los servicios de consultorías en la ingeniería de los proyectos, los cuales conforman un subsector especializado en diferentes orientaciones del sector de servicios; estas consultorías son fundamentales en la definición de los proyectos, en la realización de estudios y diseños, en la interventoría y supervisión de los procesos de diseño y construcción, y en la puesta a punto para la operación de las obras; por consiguiente, involucran la participación de equipos multidisciplinarios, que deben enfrentarse con nuevas habilidades y mayores competencias adaptándose a los cambios y nuevas necesidades del mercado de la ingeniería, a los retos y las oportunidades generadas por la legislación contractual, ambiental y social, y a la evolución de los modelos de desarrollo de los proyectos y de las distintas formas de contratación de las obras civiles; es decir, la mayor inversión del sector público y privado en los proyectos de infraestructura representa oportunidades para la ingeniería y plantea retos significativos para la gestión del cambio en aspectos importantes de la gestión del conocimiento de las empresas de consultoría, para mejorar su competitividad y crecimiento (Torres, 2008).

La mayor inversión de los sectores público y privado en el desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura de transporte, representa retos y oportunidades para promover el mejoramiento e innovación de procedimientos y tecnologías viables y sostenibles en la formulación, diseño, ejecución y supervisión del desarrollo de los proyectos, para los cuales es fundamental implementar una adecuada gestión de proyectos, que contribuya al mejoramiento de los servicios de consultoría en ingeniería y al logro de los objetivos de los proyectos de infraestructura.

En el subsector de los servicios empresariales de consultoría en la ingeniería de los proyectos de infraestructura, opera la Compañía Colombiana de Consultores S.A. – CCC S.A., cuya situación actual refleja problemas particulares que se pueden solucionar

mediante el mejoramiento de la capacidad de su organización, para la gestión integral de sus proyectos de mejoramiento organizacional y de los servicios de consultoría que presta en la gestión de los proyectos de sus clientes.

Para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades que generen las inversiones del sector público y privado en el desarrollo de los proyectos de infraestructura, CCC S. A. requiere mejorar sus servicios de consultoría y actuación en materia de gestión de proyectos.

3.1. Descripción general de la empresa

La Compañía Colombiana de Consultores S.A – CCC fue creada en noviembre de 1969, en la ciudad de Medellín – Colombia. Es una empresa privada de tamaño mediano, de acuerdo con la Ley 905 de 2004, cuya organización está orientada a la prestación de servicios comerciales e integrados de consultoría, en todas las especialidades aplicables al campo de la ingeniería, en la realización de estudios, diseños y asesorías, en la supervisión (interventoría) de procesos de diseño, construcción y operaciones, y en gerencia de proyectos, principalmente de ingeniería civil, para el sector público y privado, y en el desarrollo de importantes proyectos de infraestructura, fundamentales a nivel local, regional y nacional, para el desarrollo del país. Actualmente, la empresa presta servicios de consultoría en diversos campos y especialidades de la ingeniería, en la realización de cualquier fase de los proyectos de clientes que desarrollan infraestructura y en la operación de esta infraestructura. La empresa implementa y mantiene en sus servicios un sistema de gestión de calidad certificado por el ICONTEC (tomado de la página: <http://www.ccc.com.co/>).

En el año 2010, la compañía creó una empresa filial para consolidar sus servicios de consultoría especializada, en el campo de la ingeniería de proyectos de pequeñas centrales hidroeléctricas.

La experiencia más significativa y reciente de la compañía ha sido en el desarrollo, a nivel urbano y rural, de proyectos de infraestructura vial y de transporte, proyectos ambientales y

de saneamiento, proyectos hidroeléctricos, y en edificaciones institucionales e industriales. Últimamente ha incursionado en la prestación de servicios de auditorías de control de presupuestos e inversiones en proyectos de infraestructura energética, y en la supervisión de consultorías de apoyo para el sistema de gestión de concesiones del sector minero.

El tiempo del servicio de consultoría prestado por la empresa, de acuerdo con su participación en proyectos en los últimos cinco años, oscila principalmente entre tres (3) y treinta y seis (36) meses por servicio o proyecto, con un promedio de catorce (14) meses; excepcionalmente la duración de algunos pocos servicios ocurre por fuera de dicho rango de tiempo. La siguiente tabla resume la actuación de la compañía con relación al tipo de sector donde participa y al tipo de servicio prestado desde el año 2009:

Tabla 6. Distribución porcentual de ventas por servicios de consultoría

Año	Cantidad de servicios prestados Clientes (C) Proyectos (P)	Distribución porcentual de ventas por servicios de consultoría				
		Por sector		Por tipo de servicio		
		Sector público	Sector privado	Asesorías, estudios y diseños	Supervisión (Interventorías)	Gerencia de proyectos
2009	C: 10 P: 25	82,4%	17,6%	41,2%	51,9%	6,1%
2010	C: 10 P: 24	69,0%	31,0%	65,0%	35,0%	0,0%
2011	C: 11 P: 27	91,4%	8,6%	29,5%	70,5%	0,0%
2012	C: 15 P: 28	82,0%	18,0%	51,3%	48,7%	0,0%
2013	C: 17 P: 31	86,0%	14,0%	35,0%	65,0%	0,0%

Fuente: CCC S.A, 2014.

En el año 2011 la compañía desarrolló un proceso de direccionamiento estratégico, bajo un modelo de gerencia de proyectos, para la definición de estrategias estructurales y de mejoramiento organizacional, con un nuevo modelo de gestión que le permitiera ajustarse a las necesidades del desarrollo de proyectos y de nuevos negocios; es decir, para desarrollar su negocio medular, pasando de un mercado natural a un mercado ampliado, y para superar el fuerte centramiento operativo que poseía en el desarrollo de los proyectos de sus clientes.

El plan estratégico de CCC, para el periodo 2011-2015, estableció los siguientes objetivos y estrategias estructurales:

OBJETIVOS

Ampliar la participación en el mercado

Mejorar los márgenes de rentabilidad

ESTRATEGIAS

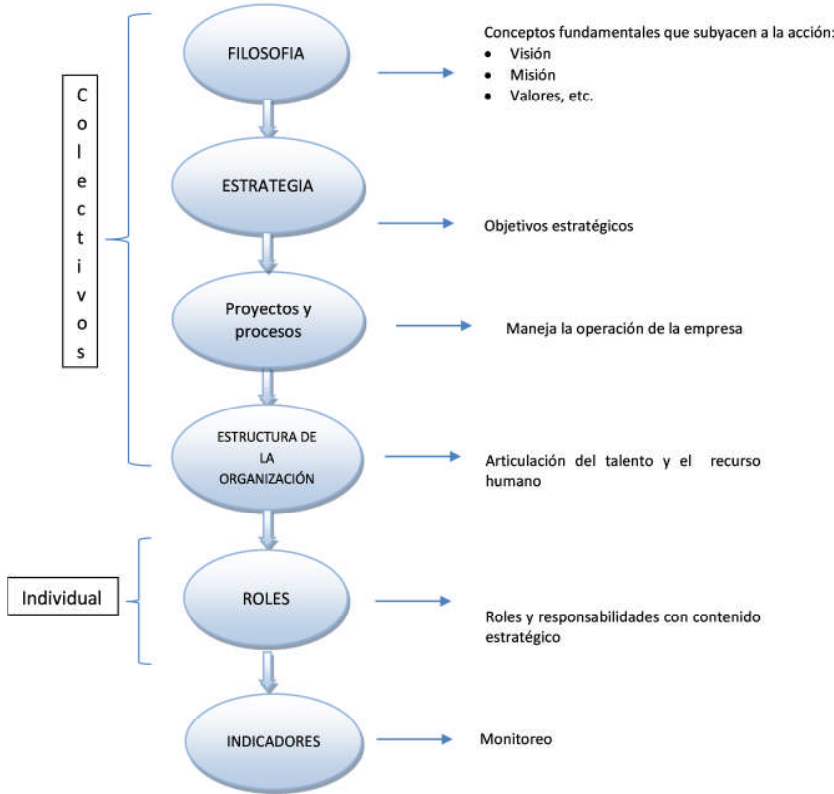
Gestión integral de mercado

Redes y alianzas estratégicas

Gestión humana y cultura organizacional

Nuevo modelo integral de gestión

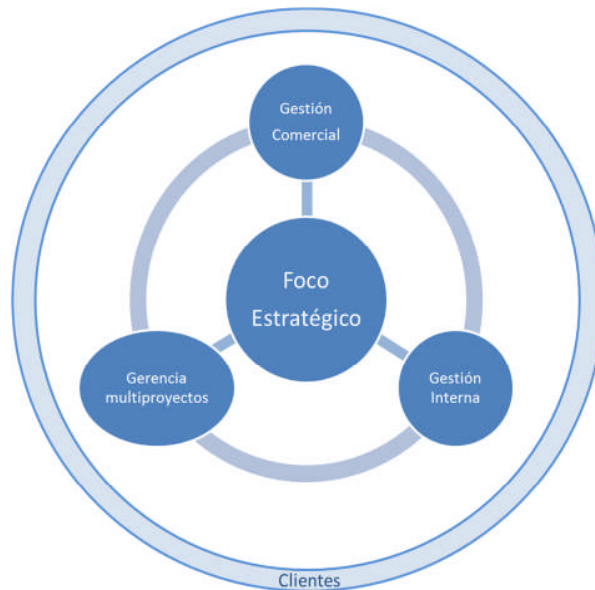
Gráfico 3. Componentes del modelo de gestión de CCC S.A



Fuente: CCC S.A. 2014

La organización actual de la compañía tiene la siguiente estructura concéntrica, concebida para facilitar la articulación de todos sus componentes y equilibrar la atención de las necesidades operativas en forma alineada con las estrategias establecidas, para alcanzar sus objetivos corporativos:

Gráfico 4. Foco estratégico de CCC S.A



Fuente. Autor, año o CCC S.A, año.

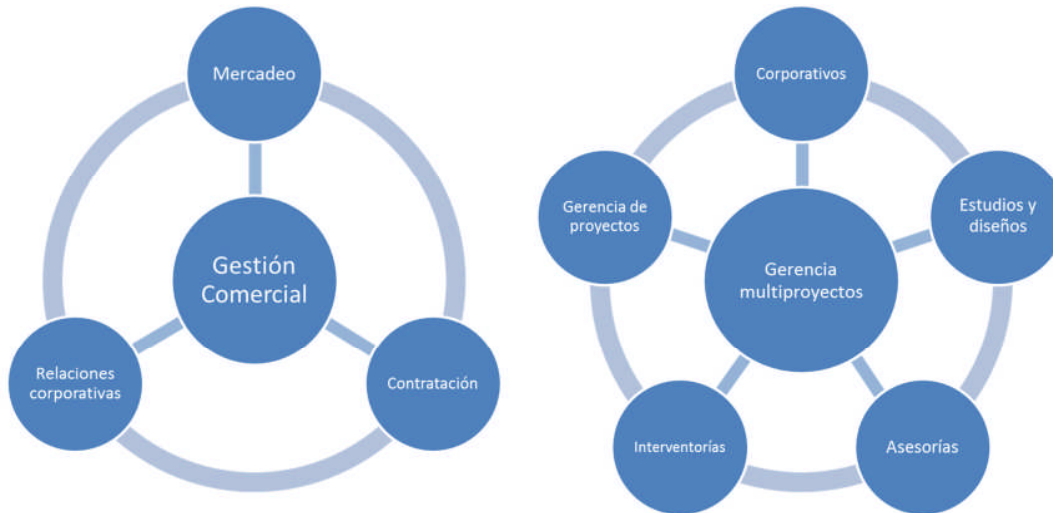
La alta dirección de la organización está representada en el Foco Estratégico compuesto por la Junta Directiva, la Presidencia de la compañía y el Gerente Corporativo. Alrededor del Foco Estratégico gravitan tres elementos estructurales o macroprocesos:

- La Gerencia Comercial,
- La Gerencia Multiproyectos,
- La Gestión Interna.

A continuación se presentan los esquemas organizacionales de estos elementos:

La Gerencia Comercial es el foco de los procesos de mercadeo, contratación y relaciones corporativas.

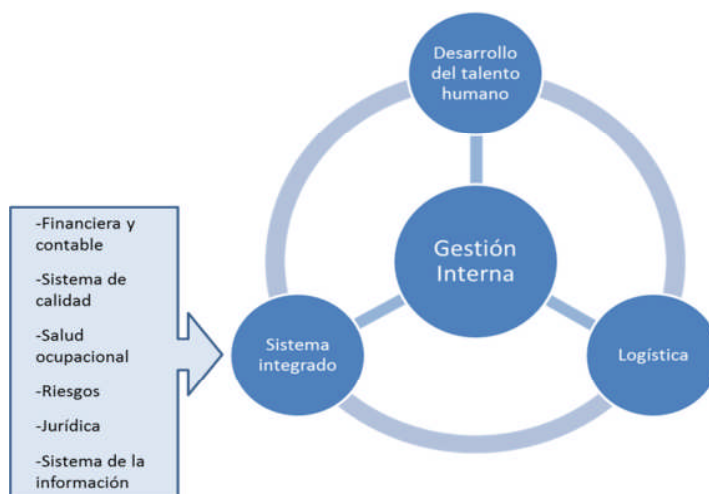
Gráfico 5. Gestión comercial y Gerencia multiproyectos de CCC S.A



Fuente: Autor, año o CCC S.A, año.

La Gerencia Multiproyectos es el foco de los procesos de los tipos de servicios que presta la compañía y de los proyectos corporativos, y básicamente le corresponde la gestión de proyectos, tanto en la producción del desarrollo del servicio de consultoría como en la prestación de soporte a los proyectos de mejoramiento organizacional.

Gráfico 6. Gestión Interna en CCC S.A



Fuente: Autor, año o CCC S.A, año.

La Gestión Interna es el foco de los procesos de desarrollo del talento humano, logística y sistemas integrados de gestión.

Actualmente, la planta básica del personal de la compañía está integrada por los siguientes roles principales, para atender las necesidades de comercialización, planeación, contratación, administración y coordinación de los servicios de consultoría, en el desarrollo de proyectos, y las necesidades básicas de mejoramiento organizacional:

Tabla 7 Matriz de CCC S.A de Roles Vs. Elemento Organizacional

Elemento Organizacional	Rol							TOTAL
	Presidente	Gerentes	Especialistas	Ejecutivos	Profesionales	Técnicos	Asistentes	
Foco estratégico	1	1						2
Gerencia Comercial		1	1			1		3
Gerencia Multiproyectos		1	3	1	5	1		11
Gerencia de Gestión Interna		1	3	1	2	1	4	12
TOTAL	1	4	7	2	7	3	4	28

Fuente: Autor, año o CCC S.A, año.

Particularmente, los profesionales adscritos a la Gerencia Multiproyectos prestan apoyo a la Gerencia Comercial, y también participan directamente por sus especialidades en funciones operativas de la Gerencia Interna de la compañía y del desarrollo de los proyectos.

Adicionalmente, la organización de cada contrato del servicio prestado por CCC S.A. en proyectos de infraestructura, está conformada por directores, coordinadores, especialistas, profesionales, técnicos y asistentes, de acuerdo con las necesidades de consultoría y el tipo de servicio, y también en función de la complejidad, magnitud y duración del desarrollo de los proyectos.

3.2. Visión, misión y valores

3.2.1. Misión

La Misión de la Compañía es desarrollar servicios de ingeniería de consulta para la ejecución de proyectos, dentro de un marco empresarial y comercial, que propenda por la satisfacción del cliente, por el cumplimiento de los compromisos comerciales, las obligaciones legales y la obtención de beneficios para sus empleados y accionistas.

Estos propósitos se enmarcan dentro de los estándares actuales de gestión de calidad y dentro los principios éticos que rigen sus actividades.

3.2.2. Visión:

La Visión de la empresa es tener un alto reconocimiento y solidez en el medio, como resultado de buenas prácticas de la ingeniería y una alta eficiencia en la ejecución de sus procesos.

3.2.3. Valores:

Se establecen como valores corporativos para el cumplimiento del objeto social de la Compañía Colombiana de Consultores S.A., los siguientes:

- Responsabilidad social
- Honradez
- Respeto
- Equidad
- Disciplina
- Ética
- Trabajo en equipo

3.3. Compromiso con la gestión de la calidad

CCC S.A. se compromete con sus clientes, en cumplir y hacer cumplir todos los elementos del sistema de gestión de calidad, implantado bajo la versión 2008 de la norma NTC-ISO 9001, velando por el cabal cumplimiento de la política y los objetivos de calidad

previamente establecidos; liderando los esfuerzos empresariales orientados hacia el desarrollo de servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, y proporcionando para ellos recursos adecuados con altos niveles de calidad, dentro de parámetros técnicos y económicos, siguiendo una estructuración por procesos.

3.4. Situación actual en la gestión de proyectos

La capacidad y organización de la Compañía todavía se encuentra en un estado de transición, para implementar plenamente el nuevo modelo de gestión que se había propuesto; por consiguiente, aún persisten los siguientes problemas en la gestión de proyectos, para lo cual la compañía ha identificado algunas oportunidades para resolverlos:

Tabla 8. Problemas actuales en CCC S.A vs. Oportunidades actuales para CCC. S.A

PROBLEMAS ACTUALES (Dificultades, insatisfacciones, desconocimiento de herramientas, no aprovechamiento de oportunidades, etc.)	OPORTUNIDADES ACTUALES PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS
Falta de comunicación y coordinación entre la casa matriz y los frentes externos de trabajo de los proyectos y al interior de los equipos de proyectos.	Experiencia e implementación de un sistema estructurado para la gestión de la comunicación y la información.
Desarticulación y falta de sinergia e integración entre los proyectos.	Recursos humanos. Implementación de un sistema de gestión de cultura organizacional talento humano.
Falta de estrategia en la gerencia singular. Falta de enfoque estratégico en los servicios, desarticulados, falta más enfoque con gerencia de proyectos.	Conciencia de la importancia de la Gerencia de proyectos.
Faltan recursos de personal con formación académica y competencias en gerencia de	CCC presta servicios basados u orientados a los Proyectos, es un laboratorio para la

PROBLEMAS ACTUALES (Dificultades, insatisfacciones, desconocimiento de herramientas, no aprovechamiento de oportunidades, etc.)	OPORTUNIDADES ACTUALES PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS
proyectos.	aplicación de la gerencia de proyectos.
La organización no tenía conciencia de la gerencia de proyectos ni se había aproximado en forma estructurada a su aplicación. Ahora percibe necesidades en este tema pero le faltan acciones para su plena implementación.	Apoyo corporativo, incluye continuar con un proyecto para actualizar y complementar el fortalecimiento estratégico y para el mejoramiento de la gerencia multiproyectos.
Falta de un sistema estructurado para la gestión de proyectos con metodologías, prácticas, técnicas y herramientas reconocidas y aplicables a la compañía.	Existen referentes en el entorno, organizaciones que trabajan con base en gerencia de proyectos.
Falta de conciencia y proyección para la gestión integrada de proyectos.	Existen referentes en la literatura de gerencia de proyectos, estándares internacionales, buenas prácticas, metodologías y herramientas.

Fuente: Autor, año o CCC S.A, año.

La gestión de proyectos es una gran necesidad y oportunidad identificada por CCC, pero no ha sido plenamente implementada ni aprovechada por esta, pues hasta la fecha dicha gestión ha sido considerada especialmente al nivel estratégico.

3.5. Tipos de investigación

Un investigador, cualquiera que sea su objetivo, necesita aproximarse, tener clara la escogencia del tipo de investigación que va a realizar, y que le va a contribuir con la definición de los pasos a seguir dentro de su investigación para darle un enfoque determinado a la misma. El documento en el que nos referenciamos, nos habla principalmente de las investigaciones de laboratorio y de campo, los cuales se subdividen en estudios exploratorios,

descriptivos, correlacionales, y explicativos (Juan Tobar, 2008, tomado de la página: <http://juantovar.blogspot.es/>).

En primera instancia, al acercarnos a estos estudios, nos identificamos con el nivel descriptivo, el cual se enuncia como el estudio en el que se describen los hechos como son observados, y a criterio nuestro, este es el punto de partida de estas observaciones con el cual identificamos la problemática de la empresa. Además de ello, podríamos decir que también nos aplica el ejercicio de correlacionar, en tanto en él se estudia la relación que existe entre dos o más variables, las cuales pueden ser dependientes o independientes, y se analizaría la relación entre ellas.

El autor del documento con el cual nos orientamos, menciona varios tipos de investigación tales como: investigación de campo, documental histórica, documental bibliográfica, prospectivas, investigación correlacional, entre otras.

En el caso particular del objetivo de nuestra investigación, consideramos necesario conocer el grado de madurez en gestión de proyectos en la Compañía Colombiana de Consultores S.A., y concluimos que debemos aplicar la investigación tipo documental, con referencia a lo indicado por el autor; y estamos definiendo, de acuerdo con los estudios de maestría en gerencia de proyectos, un problema que consiste en determinar el nivel de madurez en gestión de proyectos en los servicios de consultoría, que presta la compañía en el desarrollo de la ingeniería de los proyectos de infraestructura; y con el nivel de madurez examinamos el estado actual de la empresa. Para el efecto, realizamos entrevistas estructuradas que generaron datos que luego correlacionamos de manera coherente para concluir acerca del estado de la empresa.

3.6. Herramientas y técnicas

Indudablemente, la principal herramienta que utilizamos para esta investigación fue la aplicación del cuestionario del modelo de madurez OPM3, con el cual practicamos una entrevista, así como la técnica a utilizar para aplicar el cuestionario a los profesionales

seleccionados para tal fin; la entrevista fue privada, autónoma e independiente, lo cual permitió que no se presentaran sesgos en la aplicación del cuestionario. Previamente, el entrevistado fue informado ampliamente del objetivo de la investigación, para la cual fue citado; divulgamos los propósitos que pretendía esta investigación, y siguiendo las recomendaciones del PMI, conocer el grado de madurez de la Compañía y explicarle al entrevistado, que basados en esa información y en las demás fuentes, conoceremos un estado de madurez de la empresa, y así poder plantear un plan para mejorar su grado de madurez en la gestión de los proyectos.

3.7. Quiénes fueron los entrevistados

Para el desarrollo de la investigación, se eligieron profesionales de la empresa, cuyas cualidades se definieron para este ejercicio, teniendo en cuenta que fueran principalmente responsables de los proyectos desde su iniciación, planeación o ejecución, hasta su control. Para tal efecto, se escogieron ocho (8) profesionales de la empresa, que desarrollan diferentes cargos dentro de la misma, pero dependientes entre sí con respecto a la gestión de proyectos. De tal forma, se entrevistó a un profesional de la Gerencia Comercial, seis profesionales de la Gerencia Multiproyectos y un profesional de la Gerencia Interna.

3.8. Fuentes de información

3.8.1. Fuentes primarias

Dentro de la investigación realizada en el trabajo de grado, para formular un plan de mejoramiento de la Compañía de Colombiana de Consultores S.A, fueron entrevistados directamente ocho (8) funcionarios de la empresa. Para el desarrollo de estas entrevistas estructuradas, seleccionamos las siguientes personas:

Tabla 9. Ubicación del personal entrevistado en la estructura organizacional de CCC S.A.

Área de Trabajo	Nombre	Cargo
Gerencia Comercial	Alexandra Galofre	Especialista de contratación (pertenece a la Gerencia Comercial)
Gerencia Multiproyectos	Fabio Tabares	Profesional Multiproyectos
Gerencia Multiproyectos	Liliana Beltrán Pérez	Ejecutiva Multiproyectos

Gerencia Multiproyectos	Mónica Franco	Especialista Multiproyectos
Gerencia Multiproyectos	Jorge Iván García Arbeláez	Especialista Multiproyectos
Gerencia Multiproyectos	Jorge Arturo Cuevas Reina	Gerente Multiproyectos
Gerencia Multiproyectos	Edgard Zapata Gómez	Especialista Multiproyectos
Gerencia Interna	Luz Ángela Escobar Marín	Gerente de Gestión Interna

Fuente: CCC S.A, 2014.

Tabla 10. Perfil de formación y experiencia del personal entrevistado en la organización de CCC

Nombre y profesión (año)	Estudios de postgrado (año)	Certificado en gestión de proyectos	Experiencia en proyectos (años)					Tiempo en CCC (años)	
			General	Específica					
				AED	S (I)	GP	OSG		C
Alexandra Galofre Ingeniera civil (1996)	Gerencia de proyectos (2012)	No	13	3	1	-	8	1	8
Fabio Tabares Ingeniero civil (2006)	Vías y transporte (2010)	No	8	4	4	-	-	-	8
Liliana Beltrán Ingeniera civil (1993)	Gerencia en salud ocupacional (2012)	No	21	2	3	-	15	1	19
Mónica Franco Ingeniera civil (2006)	Gerencia de proyectos (2010)	No	8	5	-	1	2	-	0,2
Jorge I. García Ingeniero civil (1986)	No	No	28	25	-	-	-	3	1,5
Jorge A. Cuevas Ingeniero civil (1981)	Vías y transporte (1994) Gerencia de proyectos (2003) Gestión de riesgos (2004)	No	32	25	4	2	1	-	24
Edgard A. Zapata Ingeniero civil (1976)	No	No	37	10	26	1	-	-	37

Luz A. Escobar M: Ingeniera civil (1992)	Gerencia financiera (2010)	No	22	2	3	-	17	-	20
---	---	-----------	-----------	----------	----------	----------	-----------	----------	-----------

Fuente: CCC S.A, 2014.

Dónde:

AED, se refiere a experiencia en servicios de asesorías, estudios y diseños de ingeniería.

S(I), se refiere a experiencia en servicios de supervisión (interventorías) de construcción de obras de infraestructura.

GP, se refiere a experiencia de gerencia de proyectos de infraestructura.

OSG, se refiere a experiencia en otros sistemas de gestión (calidad, seguridad y salud en el trabajo, contratación, etc.) que apoyan la gestión de proyectos.

C, se refiere a experiencia directa en construcción de obras de infraestructura.

3.8.2. Fuentes secundarias

Corresponde a la información recopilada en la consulta de documentación de la organización y de procesos de planeación estratégica y gestión de calidad de la empresa, entre otros. En el numeral 3.1 (Descripción de la empresa), exponemos su organización a nivel del organigrama que representa la forma actual como está estructurada su operación, no solo en su jerarquía de mandato, sino también a nivel de la focalización y distribución de áreas por gestiones: estratégica, comercial, multiproyectos y gestión interna; este organigrama nos muestra cómo el trabajo que desarrolla la compañía está basado en estrategias de integralidad, articulación y focalización, para facilitar el desarrollo de sus servicios basados en la gestión de proyectos; tiene como objetivo final al Cliente, quien recibe la prestación de los servicios comerciales e integrados de consultoría, y dicha gestión está orientada para el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

4. Diagnóstico de la situación actual

Tras las ejecución de las entrevistas, donde se aplicó el cuestionario OPM3, observamos que la Compañía Colombiana de Consultores S.A., a pesar de tener trayectoria y experiencia en la implementación de un sistema de gestión de calidad, aún no conoce a fondo los procesos

de gestión de proyectos, y también percibimos que aquellos procesos que conocen no se interpretan adecuadamente para aplicarlos, o no son aplicados de una manera adecuada en la gestión de proyectos.

4.1. Habilitadores organizacionales

Dentro de los procesos recomendados por el PMI, encontramos los Habilitadores Organizacionales, los cuales son elementos que tienen afectación dentro de los procesos de la empresa; es decir, según la definición citada, los directamente afectados e interesados en los procesos son las personas del entorno de la compañía; en este caso, son los clientes internos dentro de las actividades de la empresa, en su interrelación con los clientes externos.

Desde el momento en que se inicia el proceso de selección dentro de la compañía para formar parte del equipo de trabajo de cualquier proceso o proyecto, se comienza desde el área de Gestión Interna y/o de Gerencia Multiproyectos, una presentación muy general sobre la constitución de la organización a nivel de qué es y qué quiere la empresa; sin embargo, no se implementa adecuada y completamente un debido proceso de inducción, de tal manera que desde el inicio sus empleados estén conociendo correctamente las políticas de la compañía, sus objetivos, su misión, su visión, por qué la empresa está orientada a la prestación de servicios comerciales e integrados de consultoría, su estructuración por gestiones, su orientación y centramiento en proyectos, (lo cual ha sido mencionado en las páginas iniciales del documento en la descripción de la empresa); resaltamos el sistema de gestión de calidad, que además está certificado y, de no existir, simplemente no tendría esta compañía la dimensión que ostenta dentro del mercado nacional de la consultoría para el desarrollo de proyectos de infraestructura.

A continuación presentamos el resultado consolidado de las respuestas más representativas, principales y comunes, de la percepción de los entrevistados, interesados internos, *stakeholders*, y exponemos un análisis sobre cada uno de sus conceptos.

El resultado está descrito para cada una de las preguntas que conformaron el cuestionario de las entrevistas efectuadas.

BP_ID 1. ¿La CCC S.A. tiene una visión y política sobre la Gestión de Proyectos?

NO. Sin embargo, la compañía cuenta con visión, misión, objetivos de calidad organizacionales, y sistemas de seguridad y salud en el trabajo, y tiene expectativas con respecto a las necesidades de implementación de un sistema integrado de gestión. Dentro de la compañía existe un profesional que se encarga de dirigir estos temas desde la gerencia corporativa y la gestión interna, dentro del sistema de gestión de calidad; la empresa dentro de su marco estratégico pone en práctica las obligaciones de ley para apoyar y cuidar su gestión y desempeño como consultores, haciendo capacitaciones básicas al personal de la compañía, y eventualmente, se hacen retroalimentaciones y sensibilizaciones sobre problemas o riesgos que se pueden generar dentro del desarrollo de un proyecto específico. A nivel de los profesionales de los servicios de consultoría, para este caso, hacen el ingreso del personal que va a laborar dentro de cada uno de los proyectos, hacen la revisión de los documentos que exige la ley y los clientes, y exponen dentro de una inducción básica las políticas de calidad de la organización a través de un documento referenciado, el manual de calidad y los planes de calidad del proyecto; como herramienta, esto señala los deberes, derechos y recomendaciones, y cómo hace la organización para cumplir los requerimientos de los clientes y satisfacer sus expectativas con relación a los servicios de consultoría prestados.

BP_ID 2. ¿La CCC S.A. concientiza o ha concientizado a los interesados en la visión y política de Gestión Integrada de Proyectos?

NO. Sin embargo, cada vez que un profesional o especialista se integra a la organización, cualquiera que sea su nivel educativo o experiencia, recibe por parte de la gestión interna, área de Recursos Humanos, o de la Gerencia para la cual se contrata, una inducción o presentación básica elemental y corporativa. En este proceso, el nuevo integrante se inicia en el conocimiento de la empresa: se da a conocer la visión y misión, y política de calidad, se identifican las necesidades de re inducción, capacitación, y seguimiento a su proceso de

vinculación y participación en la empresa, y se analizan las habilidades y herramientas para el desarrollo de su rol. Los candidatos son inicialmente buscados por medio de una base de hojas de vida que la compañía ha formado en sus cuarenta y cinco años de existencia, y mediante contactos y referencias comerciales y profesionales de allegados a la empresa; los profesionales son seleccionados en función de los requerimientos establecidos por los clientes de la compañía, los cuales están fuertemente centrados en las capacidades técnicas requeridas en el desarrollo de proyectos de infraestructura. La consideración de capacidades, competencias y habilidades en otros temas, como el de la gestión de proyectos, ocupa un segundo lugar de importancia junto con otros temas necesarios, tales como: comunicación, trabajo en equipo, negociación, orientación al logro, etc. La empresa no utiliza servicios de entidades externas para seleccionar y vincular personal, evaluar las capacidades de los profesionales a través de exámenes de conocimiento sobre la actividad a aplicar dentro de la organización y las competencias requeridas para un buen desempeño. Sin embargo, dentro de la investigación y en la información de reuniones o comités primarios de las gerencias, corporativa, multiproyectos y gestión interna, en la cual asisten representantes de estas áreas de la organización, se ha identificado la necesidad de implementar estas prácticas de re inducción y sensibilización de las políticas, en forma más continua, para que sean realizadas a través de talleres y ejercicios, que permitan una mejor aprehensión de estos dentro de cada individuo de la organización, pues todos pueden saber en un principio las políticas de la compañía pero no saben cómo aplicarlas en el día a día, o simplemente las ignoran. Consideramos que la compañía debe mejorar significativamente en el proceso de inducción para que sus políticas, misión y visión estratégicas, sean productivas, especialmente, si son estructuradas y orientadas a la gestión integral de proyectos.

BP_ID 3. ¿La CCC S.A. tiene o cuenta con un proceso que soporte la Gestión de Proyectos?

NO. Dentro de la compañía participan las gerencias comercial, multiproyectos y de gestión interna, para apoyar principalmente los procesos de iniciación, planeación, ejecución y control de la gestión de proyectos. Sin embargo, la gerencia multiproyectos requiere asumir algunas funciones que aún no están plenamente desarrolladas en la gerencia comercial y la gestión interna, tales como la reestructuración de la planeación

del servicio de consultoría en proyectos, y la selección, asignación y vinculación de los recursos, que finalmente se requieren para cada uno de los proyectos. Como consultores de la ingeniería de las obras civiles, antes de la realización e inicio de los proyectos, o en el inicio de proyectos, la compañía realiza una reunión donde evalúa los requerimientos y la asignación de estos recursos y los compara con las fluctuaciones de disponibilidad y costo ofrecidos por el mercado; en dichas reuniones tienen autonomía para hacer observaciones con sustentaciones sobre la afectación positiva o negativa de la asignación posible de recursos. Sin embargo, la gestión de proyectos no está exenta de tener problemas u omisiones con respecto a las observaciones y decisiones que surjan en estas reuniones.

BP_ID 4. ¿La CCC S.A. cuenta con un sistema de gestión para apoyar la Gestión de Proyectos?

NO. Pero en la compañía existe, dentro del sistema de gestión de calidad, un proceso llamado Planeación estratégica, dentro del cual se realiza una reunión periódica, generalmente anual, en la que participan principalmente los Gerentes de las diferentes áreas de la compañía y personal clave de su planta básica; los directores de proyectos tienen poca participación en dicha planeación porque la mayoría de ellos no forman parte de la planta básica y su actuación está centrada en funciones operativas de los proyectos. Pero dentro del análisis que tiene por objeto esta investigación, para el grado de madurez de la Compañía relacionado con el manejo de los proyectos, se propone que dichas reuniones sean más frecuentes, y en ellas se incluya la participación de profesionales claves que pertenezcan a proyecto específicos y representen las inquietudes, problemas y avances positivos, para ser replicados en los proyectos donde sean aplicables, pues en ocasiones el producto de estas reuniones no trasciende de una manera clara al objeto cuestionado o de cada proyecto (esto es conocido como buenas prácticas y lecciones aprendidas).

BP_ID 5. ¿La CCC S.A. proporciona patrocinio para las iniciativas de Gestión de Proyectos?

NO. Dentro del sistema de gestión, la organización tiene el potencial de practicar la capacitación y entrenamiento, o patrocinar estas iniciativas, pero no se realizan o son escasas, solo se practican a través de reuniones puntuales de cada uno de los proyectos; además, observamos que carecen de seguimiento, tal es el caso de las reuniones de planeación de proyectos, donde participan solo profesionales de la Gerencia Multiproyectos.

BP_ID 6. ¿La CCC S.A provee una estructura organizacional para apoyar los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

NO. La empresa tiene una estructura a nivel estratégico para la gestión de proyectos, pero aún tiene elementos funcionales heredados de su estructura anterior, la cual estaba centrada en los aspectos operativos de sus servicios de consultoría en proyectos. La estructura actual de la Gerencia Multiproyectos, concebida para apoyar la gestión de proyectos, aún no se ha implementado plenamente por su participación en funciones operativas de las otras gerencias. Sin embargo, la compañía implementa reuniones de planeación estratégica, apoyo y seguimiento a los proyectos, que practica al inicio y periódicamente, en cada uno de los proyectos.

BP_ID 7. ¿La CCC S.A tiene estructuras para apoyar la gestión de competencias para el entorno de la Gestión de Proyectos y el Ciclo de Vida de los Proyectos?

NO. La empresa dentro del sistema de gestión, a nivel de las competencias de cada funcionario, analiza y formaliza periódicamente cada año una evaluación de desempeño a su personal, y basado en ella, le informa al funcionario en qué aspectos tiene debilidades y fortalezas; sin embargo, falta que se generen compromisos formales tanto de la compañía como del personal evaluado, para que sean cumplidos y retroalimentados, y en caso tal mejorados, los cuales deben analizarse nuevamente en la siguiente evaluación. De allí, deberían generarse los criterios y evaluaciones del desempeño de los funcionarios, con respecto a algún plan de carrera, para la promoción de cargos de ascenso dentro de la organización, antes de buscar profesionales externos.

BP_ID 8. ¿La CCC S.A tiene una fuerza de trabajo con el nivel adecuado de competencia para apoyar el entorno de la Gestión de Proyectos?

NO. La compañía tiene establecidos desde la gestión interna, el área de recursos humanos, perfiles establecidos dentro de un proceso de selección para vincular profesionales o personas de otro nivel de educación o formación laboral, pero generalmente se adoptan los perfiles establecidos por los clientes para los profesionales que requiere en la gestión de sus proyectos. El proceso lo inicia la gerencia comercial, a nivel de identificación y preselección de profesionales que cumplan el perfil establecido, y luego lo continúan las gerencias multiproyectos y de gestión interna, a nivel de selección y vinculación final del personal requerido en la planta básica de la compañía y en la gestión de proyectos. Normalmente, la compañía no utiliza empresas externas para identificar y preseleccionar profesionales, que por sus capacidades sean candidatos para luego vincularlos a la compañía, mediante un proceso de selección, basado fundamentalmente en una serie de entrevistas. Tampoco hacen un estudio riguroso de referencias profesionales y personales de los candidatos, ni de seguridad de las personas, que sumados a los procesos de entrevistas y exámenes de capacidad, permitan tomar decisiones adecuadas para vincularlas o no a la organización.

BP_ID 9. ¿La CCC S.A proporciona formación para las funciones de Gestión de Proyectos?

NO. Pero existe dentro de la compañía una actitud abierta para prestar soporte financiero, o patrocinar parcialmente, las iniciativas e intereses particulares y profesionales de su personal, para adquirir formación y desarrollar competencias y habilidades en gestión de proyectos, en temas que estén alineados con sus objetivos estratégicos. Sin embargo, recibe muy pocas solicitudes en este aspecto. Falta que la empresa socialice activa y plenamente sus necesidades, expectativas, importancia, objetivos y estrategias con respecto a la gestión de proyectos, defina y estructure un plan de carrera, donde la empresa concientice a sus funcionarios para buscar opciones de mejoramiento mediante estudios de posgrado, cursos, diplomados, talleres, para formarse académicamente en gestión de proyectos. Sin embargo, la compañía no proporciona directamente formación en gestión de proyectos, esta no es patrocinada del

todo por la compañía ni es continua, y no todos los profesionales saben que tienen acceso a dicha oportunidad. La empresa proporciona el tiempo para que sus funcionarios mejoren profesionalmente en los programas académicos que personalmente les sean pertinentes.

BP_ID 10. ¿La CCC S.A apoya las prácticas de Gestión de Proyectos al nivel del proyecto?

SÍ. Para grandes proyectos, cuando es exigida por los clientes y puedan facturarse los recursos de personal en gestión de proyectos.

BP_ID 11. ¿Cuenta la CCC S.A con una metodología para la Gestión de Proyectos?, usted la conoce?

NO.

BP_ID 12. ¿Conoce usted alguna técnica que use la CCC S.A para los esfuerzos concentrados en la Gestión de Proyectos?

NO.

BP_ID 13. ¿Sabe usted qué es un plan de mejoramiento?

NO.

BP_ID 14. ¿Cree usted que en la CCC S.A es necesario realizar un plan de mejoramiento para la gestión integrada de proyectos?, ¿por qué?

SÍ. Porque permite realizar una gestión estructurada, documentada e integral de los proyectos para mejorar el desempeño de los proyectos y lograr los objetivos estratégicos de la compañía.

BP_ID 15. ¿Cuáles son las fortalezas que usted conoce, y cuáles son las más fuertes en la CCC S.A?

SÍ. Disposición de la alta dirección, estructura organizacional para la gestión de proyectos y compromiso del personal.

BP_ID 16. ¿Conoce ud. alguna o algunas debilidades de la CCC S.A con respecto a la Gestión integrada de proyectos?

SÍ. Faltan competencias y formación del personal, y un sistema de gestión estructurado, documentado y socializado, para la gestión de proyectos.

BP_ID 17. ¿Conoce usted si la CCC S.A aplica criterios de éxito de los proyectos cuando evalúa los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

NO.

BP_ID 18. ¿Estaría de acuerdo en que la CCC S.A usara un sistema de Información de Gestión de proyectos y este fuera divulgado a toda la organización o solo el área de proyectos?

SÍ. Para que se divulgue en toda la compañía.

BP_ID 19. ¿Conoce usted si la CCC S.A cuenta con una base de datos de Gestión de Conocimiento?

NO.

BP_ID 20. ¿En qué cree usted que debe centrarse más la CCC S.A para que la Gestión de Proyectos logre los objetivos que dan respuesta a las estrategias de la empresa?

SÍ. En formación y desarrollo de competencias del personal profesional para la gestión de proyectos de mejoramiento organizacional y de los servicios de la compañía,

estructuración e implementación de un sistema de gestión de proyectos, siguiendo un estándar reconocido internacionalmente, para todo el ciclo de vida de los proyectos y todas las áreas de conocimiento, y articularse con otros sistemas de gestión que requiere la compañía y exigen los clientes en la consultoría de sus proyectos.

BP_ID 21. ¿Conoce las estrategias de la empresa?, si conoce mencione por lo menos una

SÍ. Renovación del modelo de gestión para ampliar la participación en el mercado y mejorar los márgenes de rentabilidad en la consultoría de los proyectos.

4.2. Indicadores por habilitadores organizacionales

Tabla 11. Resultado de los habilitadores organizacionales de CCC S.A

	Gerencia Multiproyectos												Gerencia de Gestión		Gerencia Comercial		Resumen del Porcentaje			
	Fabio Tabares		Jana Beltrán Pérez		Mónica Franco		Iván García Arboleda		Arturo Cuevas		Gard Zapata Góngora		Alexandra Galofré							
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	%	N	%
1		x		x		x	x			x		x		x		x	1	13%	7	88%
2		x		x		x	x			x		x		x		x	1	13%	7	88%
3	x		x			x		x		x	x		x		x		4	50%	4	50%
4		x		x			x			x		x		x		x	1	13%	7	88%
5		x						x	x			x		x		x	3	38%	3	38%
6		x		x	x			x	x			x		x		x	5	63%	3	38%
7		x		x	x			x			x		x		x		2	25%	6	75%
8		x		x	x			x			x		x		x		3	38%	5	63%
9		x		x				x	x			x	x		x		2	25%	5	63%
10		x		x				x			x		x		x		3	38%	4	50%
11		x		x				x			x		x		x		0	0%	7	88%
12		x		x			x			x		x		x		x	0	0%	8	100%
13	x		x		x		x		x		x		x		x		7	88%	1	13%
14	x		x				x		x		x		x		x		7	88%	0	0%
15															x		1	13%	0	0%
16	x						x		x		x		x		x		6	75%	0	0%
17		x		x			x		x		x		x		x		0	0%	7	88%
18	x		x		x		x		x		x		x		x		8	100%	0	0%
19		x		x			x		x			x		x			0	0%	6	75%
20																	0	0%	0	0%
21	x		x				x		x		x		x		x		6	75%	2	25%

Fuente: CCC S.A, 2014.

4.3. Habilitadores organizacionales no cumplidos

BP_ID 1. ¿La CCC S.A. tiene una visión y política sobre la Gestión de Proyectos?

BP_ID 2. ¿La CCC S.A. concientiza o ha concientizado a los interesados en la visión y política de Gestión Integrada de Proyectos?

BP_ID 4. ¿La CCC S.A. cuenta con un sistema de gestión para apoyar la Gestión de Proyectos?

BP_ID 5. ¿La CCC S.A. proporciona patrocinio para las iniciativas de Gestión de Proyectos?

BP_ID 7. ¿La CCC S.A. tiene estructuras para apoyar la gestión de competencias para el entorno de la Gestión de Proyectos y el Ciclo de Vida de los Proyectos?

BP_ID 8. ¿La CCC S.A. tiene una fuerza de trabajo con el nivel adecuado de competencia para apoyar el entorno de la Gestión de Proyectos?

BP_ID 9. ¿La CCC S.A. proporciona formación para las funciones de gestión de proyectos?

BP_ID 10. ¿La CCC S.A. apoya las prácticas de Gestión de Proyectos al nivel del proyecto?

BP_ID_11. ¿Tiene la CCC S.A. una metodología para la Gestión de Proyectos?, ud. la conoce?

BP_ID 15. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene y conoce usted cuáles son las más fuertes en la CCC S.A.?

BP_ID 17. ¿Conoce ud. si la CCC S.A. aplica criterios de éxito de los proyectos cuando evalúa los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

BP_ID 19. ¿Conoce ud. si la CCC S.A. cuenta con una base de datos de Gestión de Conocimiento?

BP_ID 20. ¿En qué cree ud. que debe centrarse más la CCC S.A para que la Gestión de Proyectos logre los objetivos que dan respuesta a las estrategias de la empresa?

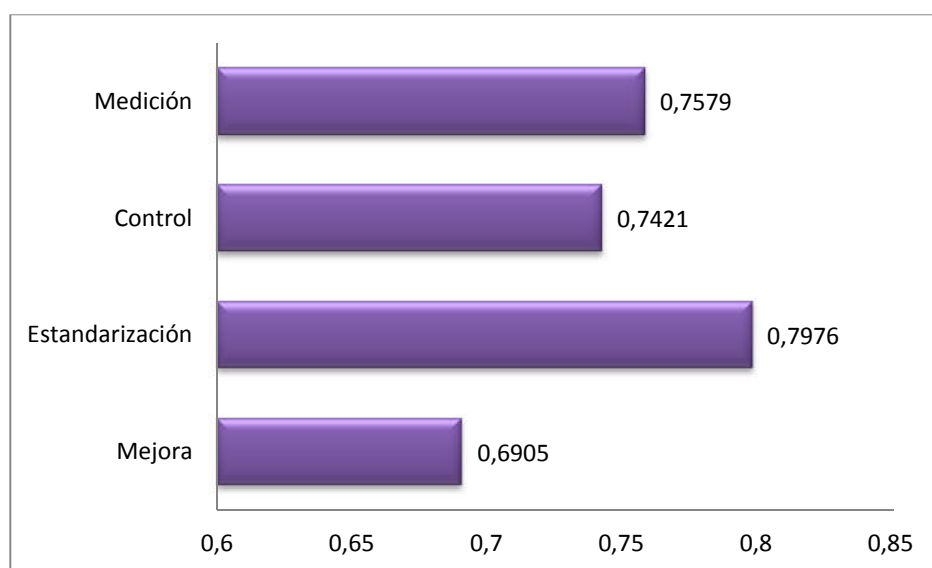
Consideramos que la Compañía tiene poco conocimiento de las herramientas que ofrece el PMI y solo pocos funcionarios tienen algún nivel de manejo de este tema, es decir, desde que no se cumpla el primer habilitador será menos probable que se tengan los demás. Sin

embargo, la empresa está en camino de formarse en el conocimiento de las buenas prácticas y aplicación de los demás procesos. Vemos que dentro de la empresa existe algo de procesos -la encuesta y los gráficos lo reflejan-, pero no tiende a realiza un seguimiento juicioso de estos, y además, no tiene la capacidad de transmitir aún la importancia de este conocimiento explícito y del porqué y para qué de dichos procesos. La compañía se vería muy beneficiada en la aplicación correcta de estos procesos y buenas prácticas, logrando mejores resultados en la gestión de los proyectos que ejecuta.

5. Análisis de resultados

5.1. Buenas prácticas y habilitadores

Gráfico7. Análisis de buenas prácticas y habilitadores



Fuente: CCC S.A, 2014.

Este gráfico nos muestra que en las cuatro prácticas aplicadas en los procesos de la compañía, los resultados son altos, tal vez porque la percepción de los encuestados se refiere más al sistema de gestión de calidad; sin embargo, se refleja que la práctica de mejora no tiene el alcance esperado o equilibrado a las demás. En los servicios de consultoría es frecuente encontrar este problema, el cual es muy delicado en la planeación y ejecución de

los proyectos, porque significa que un proyecto en ejecución no retroalimenta los errores cometidos y, más aun, no se divulgan para ser debatidos y solucionados (oportunidad de mejorar). A pesar de que los resultados son altos, son aún susceptibles de mejora.

En el caso de la práctica de estandarización, cuyo resultado es del 79.76% en la tabulación, la empresa efectivamente se esfuerza en esta actividad para facilitar las demás prácticas; sin embargo, si la estandarización no es bien definida, se refleja en las demás. La medición es una práctica recíproca, y a su vez la medición y el control también lo son, esto explica por qué a nivel de porcentaje se ve un detrimento en el avance de una práctica a la otra -si la estandarización fuera más alta, las siguientes prácticas también lo serían en la misma medida-. Sería ideal que las cuatro prácticas se mantuvieran en un mismo nivel, equilibradas y con la calificación más alta dentro del grado de madurez.

Todos los procesos se miden, controlan y mejoran, pero a la organización, dentro de los proyectos, les falta disciplina y personal de apoyo para seguir y utilizar los documentos que el sistema de gestión de calidad ofrece para la ejecución de los proyectos. Sin embargo, falta revisar y actualizar el sistema de gestión de calidad, para que esté alineado con el sistema de gestión de proyectos que requiere la empresa.

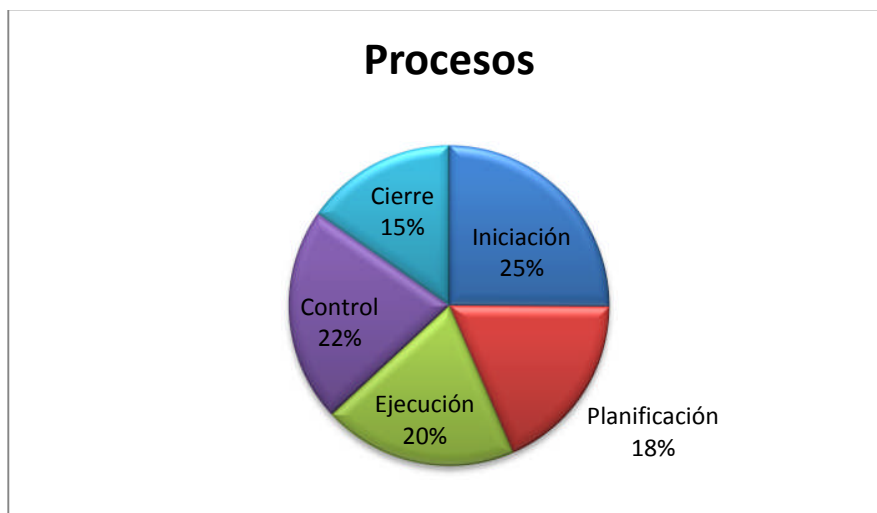
La práctica “mejora”, dentro de la organización, está estandarizada desde la perspectiva de la gestión de calidad; cuando se presenta un evento que requiere una “mejora”, el plan de calidad genera un documento que refleja las acciones que deben tenerse en cuenta para retroalimentar y mejorar. El problema está en que los problemas se plasman pero no siempre se les hace el seguimiento que requiere, de una manera documentada, puesto que por el rápido proceso de ejecución (afán o urgencia en trabajar en los aspectos operativos) no siempre se documenta la solución. Los procesos efectivamente se miden, se siguen a través de documentos del sistema de gestión de calidad periódicamente, según la complejidad y magnitud de los proyectos; se hacen los seguimientos a los casos particulares, en la medida que estos se desarrollan, pero no se emplea dicha información, en forma adecuada y oportuna, para retroalimentar los demás proyectos para el mejoramiento de su gestión.

En el proceso de cierre, no se presentan de manera constante, actividades que permitan hacer una medición precisa del proceso como tal; sin embargo, el proceso de cierre al ser un proceso

largo, que incluso podría hacerse desde meses antes de la terminación del proyecto, debido a la necesidad de ir legalizando contratos, presenta documentos y formatos que permiten medirlo y hacerle seguimiento. Este dura en relación a la entrega de actividades del proyecto, es decir, actividades de entrega de informes del servicio de consultoría, protocolos especiales, planos record, término de entrega de documentos legales, etc. Observamos que este proceso no se mejora, porque algunos contratos de servicios de consultoría en la gestión de proyectos no se cierran debida ni oportunamente, administrativa ni técnicamente, generando situaciones que hacen que los clientes soliciten atenciones posventas que demandan recursos y generan riesgos no previstos para la compañía, incluso de reputación; y además, le impide a la empresa contar oportunamente con certificaciones de experiencias claves para su gestión comercial, para aprovechar mejor las oportunidades de contratación de sus servicios. Tal vez el proceso de cierre se ha dejado de lado en la ejecución de proyectos, sin que esto quiera decir que no se mida o controle; sin embargo, hay evidencias de que este no se implementa en forma adecuada, oportuna y completa. Esta situación también se refleja en deficiencias del cierre de los contratos de los proveedores de servicios de la compañía. Aunque, en el área de gestión interna se hace algún seguimiento a las garantías de los contratos, en este aspecto tampoco se evidencia que dicho proceso sea debidamente finalizado.

5.2. Procesos

Gráfico 8. Estado de los procesos en CCC. SA



Fuente: CCC S.A, 2014.

El gráfico nos muestra que en este grupo de procesos hay tres ponderaciones, la primera muy alta, que corresponde a los procesos de iniciación, donde se evidencia el esfuerzo y la clara decisión de autorizar la iniciación de los proyectos, con su constitución y alcance del mismo, especialmente este proceso está determinado en la contratación de los clientes de la compañía; sin embargo, este debería ser estructurado, complementado y documentado por la compañía, considerando los aspectos comunes a todos los clientes, y para sus propias necesidades de iniciación y compromiso con la gestión de proyectos, para lograr sus objetivos estratégicos.

Cambia notoriamente el porcentaje en los procesos de planificación. Se observa un afán por las actividades operativas de los proyectos, lo que impide concebir adecuadamente la planeación completa y detallada de los proyectos; sin embargo, desde el proceso de la creación de la EDT, con carácter oficial y contractual, y la secuencia de actividades, se presentan a veces incertidumbres y fluctuaciones que hacen demorar los proyectos afectándolos en el alcance, recurriendo a que en el desarrollo de los mismos, sea necesario hacer una EDT interna, y semanalmente estar midiendo la gestión en cada comité de seguimiento, enlazándola con la anterior para suprimir el atraso del proyecto y mejorar el desempeño de la ejecución.

En los procesos de control, caso contrario a los dos procesos anteriores, los proyectos se enfocan en el control; la empresa cuenta con profesionales de la planta de la gerencia multiproyectos para hacer este ejercicio, con base en visitas y reuniones de seguimiento, recorridos visuales y revisión de comunicaciones, informes y registros, que se apoyan sobre documentos de la gestión de calidad, donde se registran los pormenores en la ejecución y que a su vez sirven para controlar. Sin embargo, falta que la compañía implemente herramientas informáticas de gestión de proyectos, gestión de información y documentos, para el control completo y oportuno de las actividades propias de los proyectos. Por ejemplo el documento Plan de Calidad, mediante el cual se realiza la implementación y seguimiento de la gestión de calidad, se estructura y aplica para las necesidades particulares de cada proyecto; en él se establecen los registros del control, control de procesos, que deben hacer los profesionales de un proyecto, para documentar sus observaciones sobre una

actividad mal ejecutada y acordar con la persona que realiza la actividad, las acciones correctivas y de mejora y las oportunidad para que la actividad sea ejecutada correctamente. De esta forma, se controla y se da el visto bueno para iniciar la ejecución de la siguiente actividad y evitar reprocesos.

Por último, encontramos que los procesos de cierre también tienen un valor bajo; al igual que la planificación, consideramos que son procesos que se hacen completamente solos en algunas ocasiones y con afanes innecesarios. Tanto la planificación como el cierre, no permiten la ejecución completa del proyecto, generando costos innecesarios como lo es el de mayor costo en su administración. Conocemos casos donde ha habido proyectos que no se cierran, se abandonan, se dejan a la deriva, como elementos destacables en el cierre de los proyectos.

5.3. Grado de madurez de la compañía en la gestión de sus proyectos organizacionales

Con base en el modelo de madurez, el análisis de la información de la empresa y el resultado de las encuestas realizadas, concluimos que la Compañía presenta el siguiente grado de madurez, según las áreas de conocimiento, en la gestión de sus propios proyectos organizacionales; es decir, en proyectos de mejoramiento de la capacidad y gestión de la compañía:

Tabla 12. Grado de madurez de CCC S.A en la gestión de sus proyectos organizacionales

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	33%
GESTIÓN DEL ALCANCE	33%
GESTIÓN DEL TIEMPO	17%
GESTIÓN DE LOS COSTOS	45%
GESTIÓN DE LA CALIDAD	33%
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	45%
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	55%
GESTIÓN DE LOS RIESGOS	68%
GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	60%
GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	65%

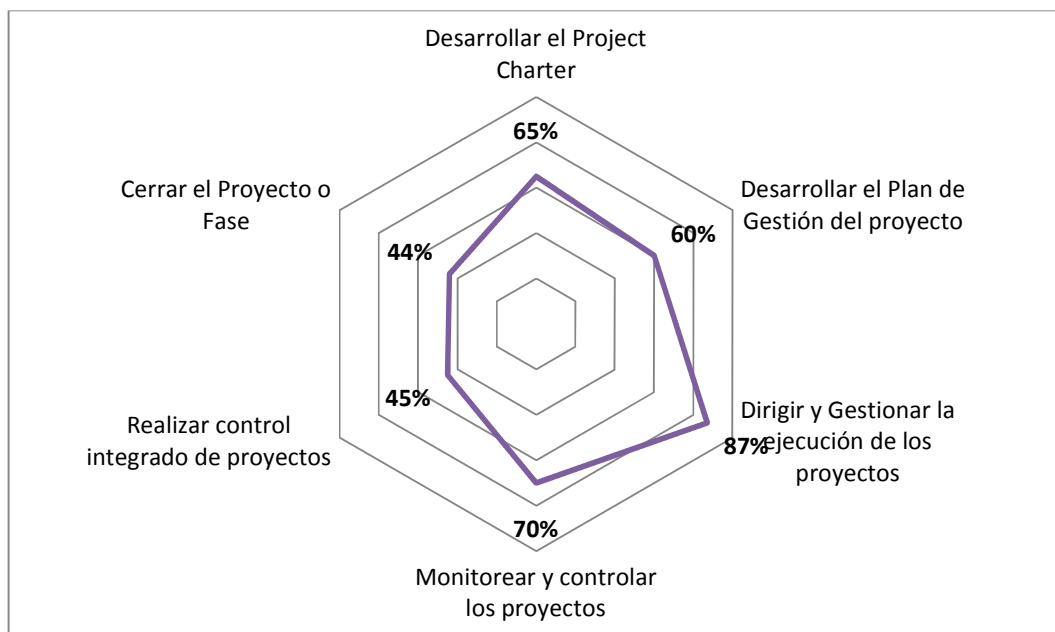
Fuente: CCC S.A, 2014.

5.4. Resultados por áreas de conocimiento

5.4.1. Conocimiento en gestión de la integración

Esta tabla corresponde a la integración de los gráficos que vamos a analizar en las próximas páginas. A primera vista, vemos cómo la gestión de los interesados toma importancia y centra nuestra atención en mejorar en este punto. También veremos otro aspecto crítico que es el de los riesgos, que también lo desarrollaremos más adelante.

Gráfico 9. Gestión de la integración en CCC S.A



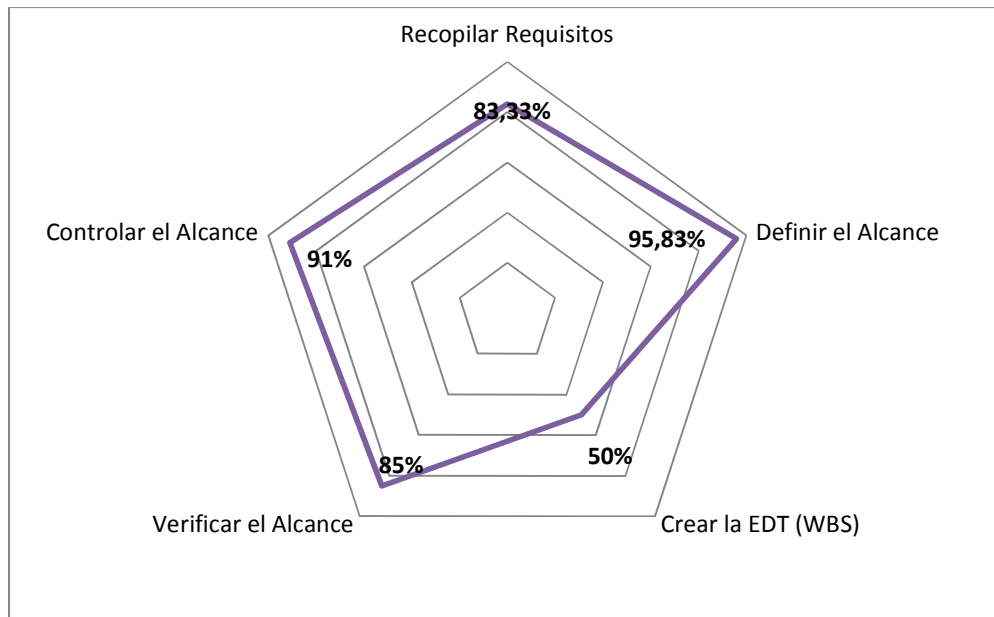
Fuente CCC S.A, 2014.

Este gráfico nos muestra que la compañía tiene una alta calificación en la integración de los procesos para la dirección del proyecto, sin embargo se vuelve a ver cómo la empresa tiene fallas en el cierre del proyecto o de una fase. Si observamos los gráficos anteriores, notamos relación o concordancia entre los porcentajes del control y la ejecución, lo cual es una línea inequívoca que habla sobre la necesidad de fortalecer la capacidad de la compañía en los cierres de los procesos. Muy marcados en alta calificación, siguen apareciendo el acta y el alcance del proyecto, esto significa que están bien definidos desde el comienzo del proyecto, tal vez sea porque inicialmente está determinado por los clientes, pero puede

complementarse y mejorarse significativamente, considerando las necesidades y expectativas naturales y particulares de la compañía.

5.4.2. Conocimiento en gestión del alcance

Gráfico 10. Gestión del Alcance en CCC S.A



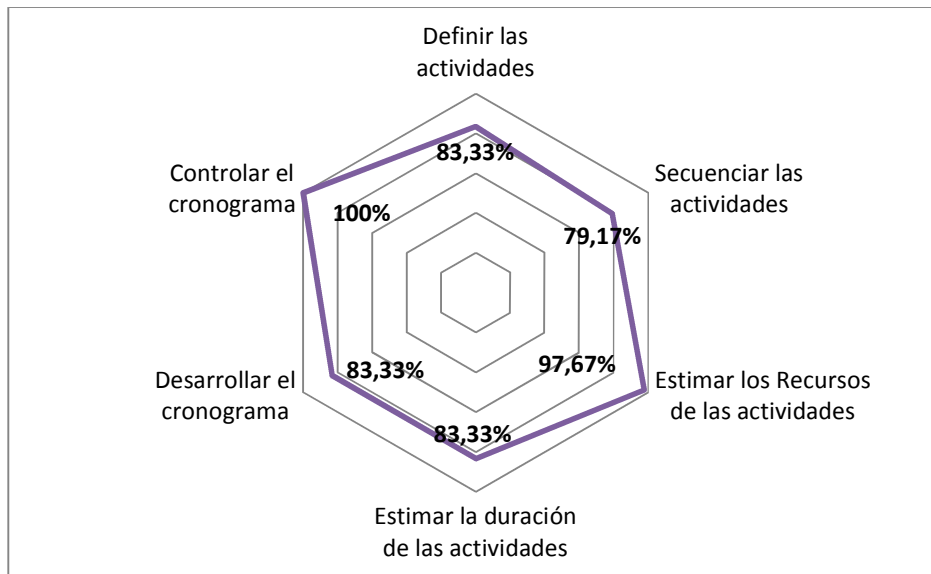
Fuente: CCC S.A, 2014

Nuevamente el gráfico nos muestra la fortaleza en la fase de iniciación de los proyectos dentro de la compañía. Desafortunadamente esta también muestra, según nuestro concepto, la baja calificación en la creación de la WBS o EDT, puesto que en todos los proyectos no se cumple a cabalidad este ejercicio. La EDT es la guía, es la ruta de cada proyecto, sin esta no existen los proyectos en ninguna de sus dimensiones. A pesar de que la encuesta esté probada en muchas organizaciones, el término WBS o EDT simplemente no es familiar para todo el mundo, porque no todos los profesionales conocen el lenguaje relacionado con los estándares en la dirección de Proyectos, y para eso la empresa necesita iniciar un proceso de aprendizaje. No conocen la EDT, o la interpretan como si fuera programación en Project; por consiguiente, para el objeto de este trabajo, en la Compañía existe un desconocimiento del término, mas no desconocimiento de que la programación se desarrolle, pero sí se

aclaró a cada encuestado, después de formulada la pregunta, lo que esta palabra quería decir o significaba.

5.4.3. *Conocimiento en gestión del tiempo*

Gráfico 11. Gestión del tiempo CCC S.A



Fuente CCC S.A, 2014.

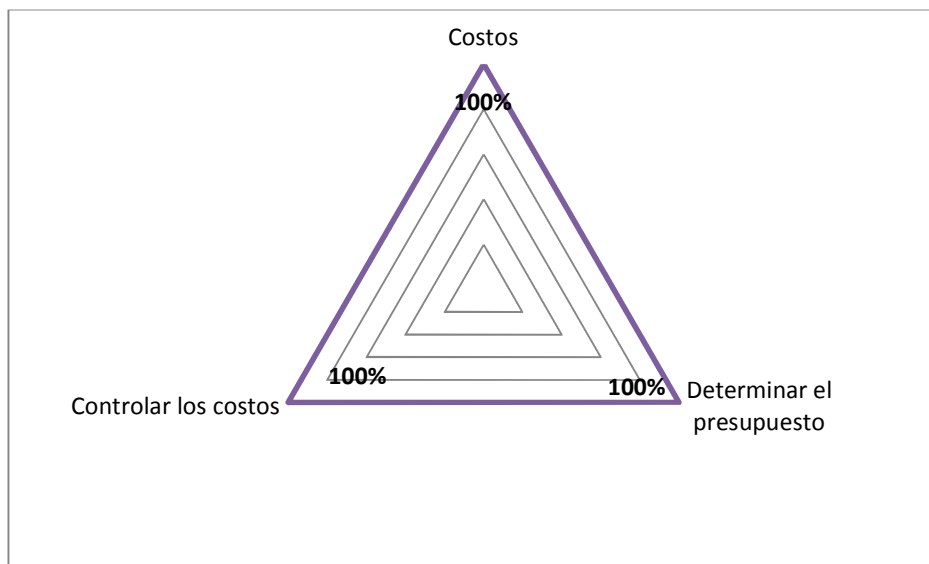
El gráfico nos muestra una calificación entre alta y muy alta respecto al interés de la compañía con respecto a la puntualidad en la conclusión de los proyectos; todos los puntos resaltan por su favorabilidad, sin embargo en la estimación de la duración de actividades, la cual a pesar de su calificación, sabemos por experiencia dentro de la organización que estas tienen serias fluctuaciones, debido a la incompatibilidad que vimos en gráficos anteriores sobre la planeación, que como ya observamos, tiene carencia en la dedicación para ejecutarla. Al no tener la planeación clara, esta es hecha de manera ligera sin poner énfasis en la estimación de la misma; se dejan incertidumbres sin resolver y se hacen supuestos sin la debida justificación, lo cual presenta afectación en la concepción y desarrollo del cronograma y en el control del mismo.

Evidenciamos momentos de los proyectos, donde a través del seguimiento de la planeación hecha desde un cronograma o EDT, se han tenido que sobreponer otros para ejercer mayor

control e implementar acciones de contingencia y así cumplir con el objetivo de las actividades en términos de alcance, calidad y tiempo, siendo este último uno de los factores más determinantes para los proyectos de los clientes y el cumplimiento de los servicios de la empresa.

5.4.4. *Conocimiento en gestión de los costos*

Gráfico 12. Gestión de los costos en CCC S.A



Fuente: CCC S.A, 2014.

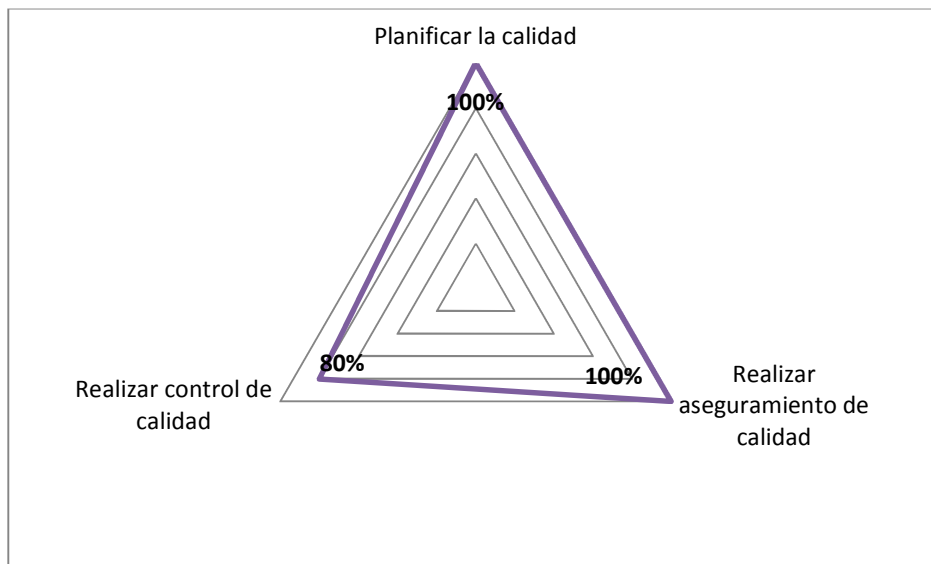
Desde el momento de la ejecución del proyecto, a nivel general, en todos los proyectos o todos servicios que presta y ejecuta la compañía, confirmamos como buena práctica el conocimiento y aplicación del establecimiento del presupuesto; incluso, se determina un lapso de tiempo dentro del proyecto para analizarlo, depurarlo y corregirlo hasta el inicio de la etapa contractual, antes de ser subido de forma definitiva dentro del sistema general de control de costos de la compañía.

Luego, dentro de la ejecución del proyecto, una de las áreas que mencionamos al inicio del documento (áreas de gerencia multiproyectos y de gestión interna), se hacen evaluaciones periódicas que permiten un control a corto plazo, en las cuales se hacen proyecciones de

ingresos y costos, que pueden servir para alertar sobre fluctuaciones negativas o positivas del avance a nivel de costo del proyecto. Todos comparten el resultado de esta pregunta dentro del cuestionario.

5.4.5. *Conocimiento en gestión de calidad*

Gráfico 13. Gestión de calidad en CCC S.A



Fuente: CCC S.A, 2014.

Efectivamente, dentro de la compañía existen mecanismos que permiten la evaluación del nivel de calidad de los productos del servicio de consultoría, que se entregan terminados a sus clientes externos. Tal es el nivel, que en los informes periódicos exigidos por los clientes, se presentan mediciones del avance del cronograma de los proyectos, y dentro de las reuniones periódicas y auditorías de calidad, se califica el cumplimiento del mismo mediante una evaluación basada en una escala adecuada a la perspectiva de control de calidad. Esto significa que la empresa y sus contratistas proveedores, se evalúan principalmente solo desde la óptica de la calidad de las actividades. No compartimos este sistema de calificación, debido a que consideramos que no es solamente la calidad el hacer

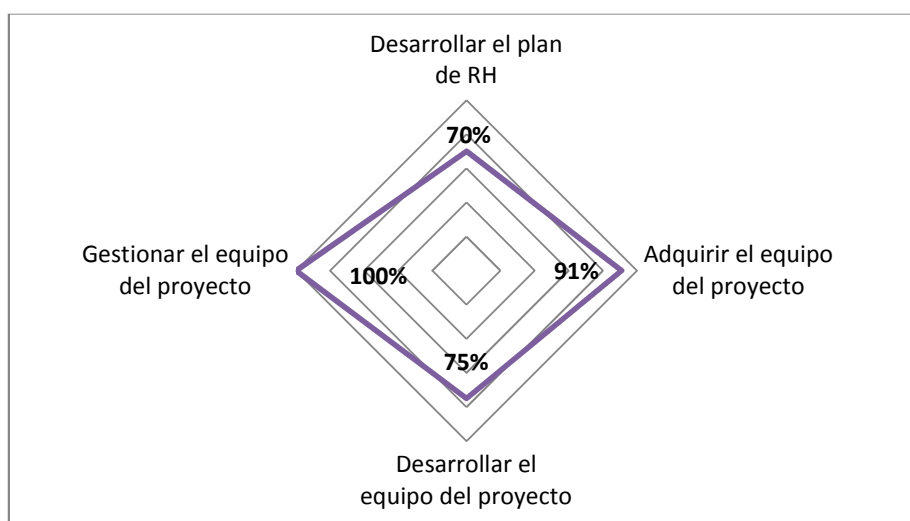
bien o mal una actividad, sino que el desempeño de los proyectos debería ser calificado por medio de más factores, tales como tiempo, idoneidad del personal que ejecuta, posibilidad de mejora y oportunidad en la identificación del estado de los recursos a emplear para el desarrollo de las actividades de la gestión de proyectos. Esta calidad la referimos no solamente a nivel de la gerencia multiproyectos sino también dentro del área de la gerencia comercial y de la gestión interna, donde desde el momento en que se preselecciona o asigna a un proveedor de consultoría, para la prestación del servicio y su participación en las consultorías que desarrolla la empresa, su recepción no siempre se hace bajo la implementación y revisión de documentos de calidad. Efectivamente, el PMBOK nos habla sobre las entradas, herramientas y técnicas; la CCC S.A. usa documentos que relacionan - sin estar conscientes de ello- algunas de las prácticas que son señaladas en este estándar, como aparece en la siguiente tabla.

Tabla 13. Realizar aseguramiento de calidad: Entradas, herramientas, técnicas y salidas



Fuente: Project Management Institute 2013CCC S.A *Conocimiento en gestión de recursos humanos*

Gráfico 14. Gestión de recursos humanos



Fuente: CCC S.A, 2014.

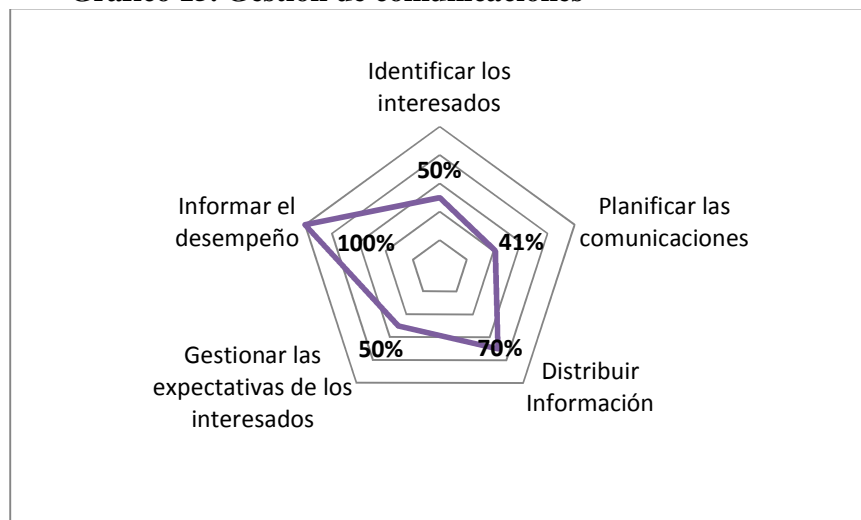
Es claro el resultado dentro del gráfico. La calificación alta y muy alta, es acorde con nuestra percepción sobre las funciones del área de recursos humanos, adscrita a la gestión interna de la organización, y apoyada por la gerencia multiproyectos. La compañía utiliza mecanismos para seleccionar el personal calificado para la ejecución de los proyectos. Hemos notado que no solamente los profesionales a vincular son evaluados a nivel técnico, sino también, en algunos casos, se ha implementado una evaluación psicológica. Sin embargo, especialmente la evaluación técnica no deja de ser subjetiva porque se apoya principalmente en una verificación rápida de las certificaciones que presenten los candidatos con respecto a su formación y experiencia, y no se analizan las capacidades, competencias y habilidades que deben tener las personas para el ejercicio del rol requerido en la gestión de proyectos. Tampoco se hacen evaluaciones con respecto al nivel de seguridad física asociado con los candidatos a vincular. La compañía no es estricta en el proceso de selección del personal, y en el ambiente laboral se percibe que este proceso tiene deficiencias palpables. No solamente en el área de gestión interna, recursos humanos, se hace el proceso de selección de personal, sino que este inicia con actividades de identificación y preselección que realiza la gerencia comercial, y se complementa con actividades de selección y vinculación que ejerce la gerencia multiproyectos. Solo en contadas excepciones, para perfiles muy especializados y escasos en el sector de este tipo

de compañías de servicios de consultoría, se recurre a una empresa externa que hace un pre análisis, en un ciclo de aproximadamente un mes, pero eventualmente resulta en la adquisición de profesionales claves para conformar un equipo idóneo para un proyecto. También la empresa tiene como práctica, el seguimiento anual a nivel de calificación del desempeño del personal de cada equipo de proyecto, en los cuales los directores hacen el ejercicio de evaluación de sus profesionales por medio de un cuestionario donde se validan varios aspectos, tales como rendimiento a nivel técnico e interrelación con el equipo de trabajo. La organización (especialmente en el área de recursos humanos) no tiene como práctica frecuente la integración de los equipos de trabajo dentro de las gerencias, comercial, multiproyectos y gestión interna; de igual manera, el equipo de recursos humanos solo retroalimenta ocasionalmente el desempeño de los profesionales y del grupo de trabajo, aparte del individual que hace cada superior. Esto nos muestra que la organización aplica solo parcialmente los cuatro procesos del capítulo de recursos humanos identificado en el PMBOK.

Tampoco existe un plan de carrera que permita a la organización fortalecer sus recursos profesionales, sus expectativas, y su capacidad en gestión de proyectos.

5.4.6. Conocimiento en gestión de comunicaciones

Gráfico 15. Gestión de comunicaciones

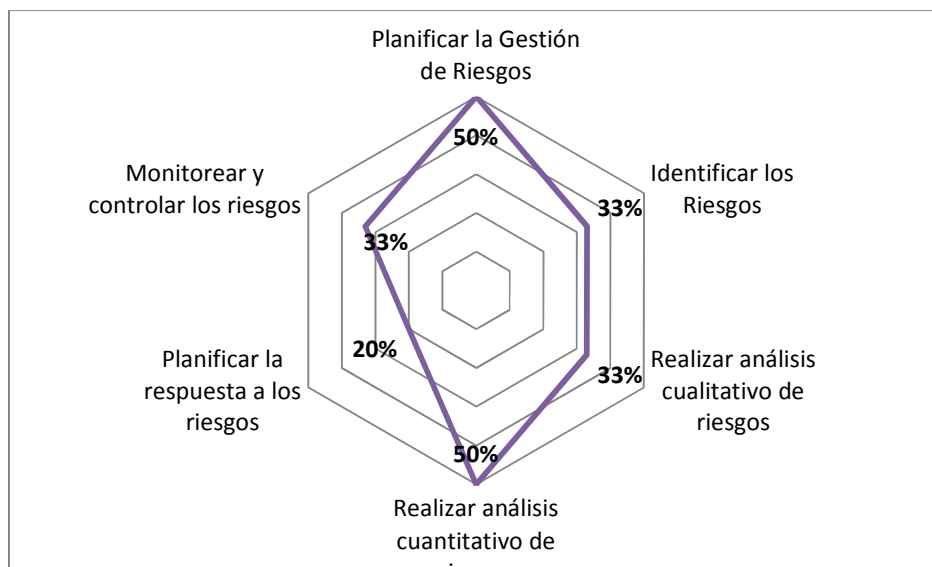


Fuente: CCC S.A, 2014

Infortunadamente, en el proceso de conocimiento de comunicaciones, se identifican varias falencias relacionadas con la interacción de los profesionales y las áreas que intervienen e interactúan en la gestión de proyectos. Esto puede ser debido a que antes de la estructuración definitiva y la ejecución del proyecto, los diferentes actores externos que participan en el mismo, no precisan los alcances y condiciones de los servicios de consultoría (clientes), y no realizan la coordinación de las tareas de manera efectiva (los funcionarios de las gerencias de la empresa, más precisamente comercial -iniciación y planeación-, gestión interna -adquisiciones y control-, y multiproyectos -planeación, ejecución, control y cierre-. Esto como caso puntual, genera modificaciones y reprocesos en la planeación, ejecución y control de los proyectos, y deficiencias significativas en el cierre de los mismos. Es un punto muy delicado dentro de la organización, y tal vez es una de las prioridades más importantes que justifica la necesidad de implementar el plan de mejora dentro de la compañía.

5.4.7. *Conocimiento en gestión de riesgos*

Gráfico 16. Gestión de riesgos en CCC S.A



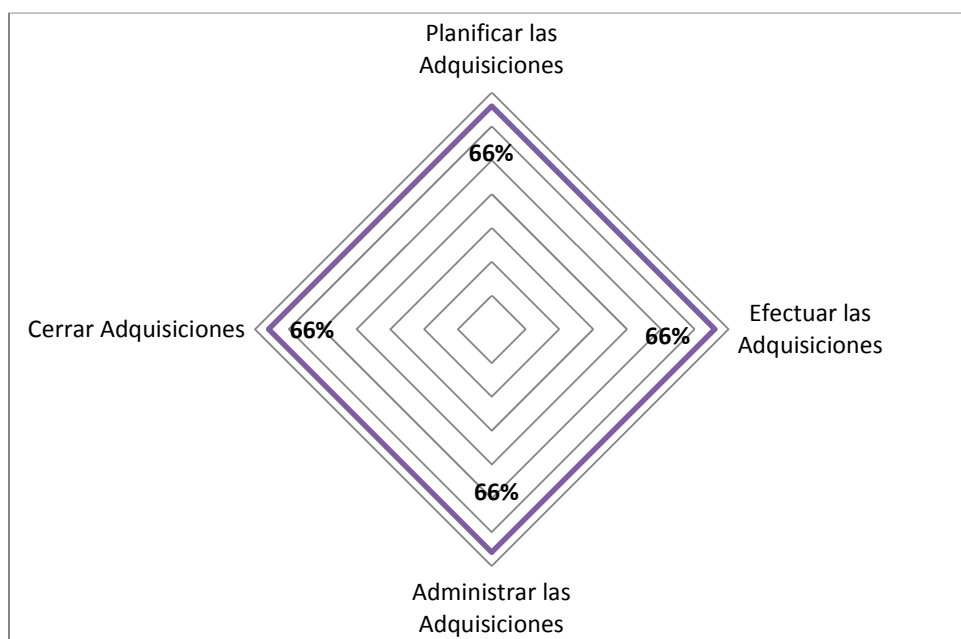
Fuente: CCC S.A, 2014

Este gráfico muestra el bajo puntaje de calificación de la gestión de riesgos, respecto a toda la encuesta. Consideramos que es un gráfico en el cual no debemos detenernos

detalladamente, considerando que desde la presidencia de la organización y las gerencias de la compañía, incluyendo la comercial y multiproyectos, solo hacen un análisis general y subjetivo de los riesgos que puedan influir en la posibilidad de desarrollo de cualquier proyecto; por lo anterior, tenemos la certeza de que las ofertas de servicios que se lanzan en firme a un proceso de contratación, no han sido evaluadas minuciosamente en materia de gestión integral de riesgos. Esta gestión solo se ha abordado parcialmente a nivel estratégico, pero falta continuar su desarrollo para fortalecerla a este nivel e implementarla plenamente en el nivel de la gestión de los proyectos. Consideramos que los resultados arrojados por esta pregunta, obedecen a un error en la interpretación de la misma o a la falta de conocimiento cercano, acerca de este proceso particular por parte de los encuestados.

5.4.8. *Conocimiento en gestión de las adquisiciones*

Gráfico 17. Gestión de las adquisiciones en CCC S.A



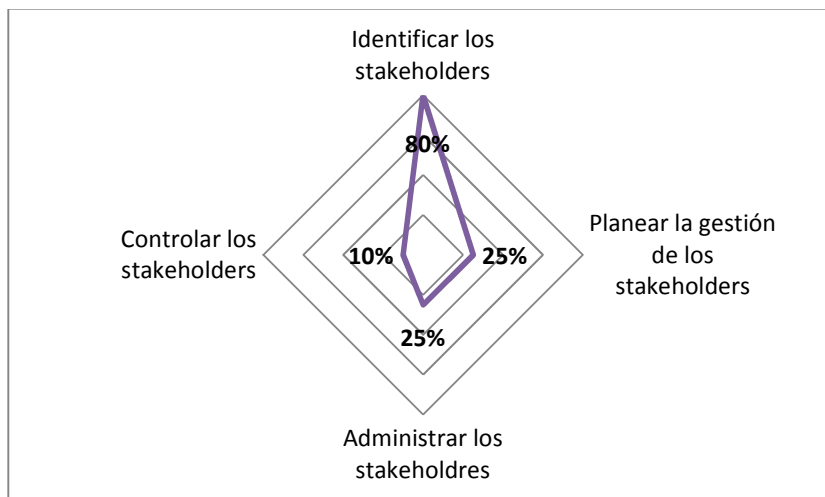
Fuente: CCC S.A, 2014.

El resultado que se muestra en este gráfico, a pesar de parecer alto, consideramos que es muy bajo respecto al conocimiento interno que tenemos de la gerencia comercial y de la gestión interna de la compañía, ya que es un área compleja que normalmente debe ser apoyada por la gerencia multiproyectos para la ejecución de los mismos. Recordemos que

el proceso de adquisiciones debe estar principalmente en una de las gerencias que componen a la compañía, y que por su misma “facturación”, debería tener alta capacidad en este proceso, porque la asertividad y buenas decisiones en las adquisiciones, contratación y selección de proveedores son fundamentales para obtener buenos resultados de gestión que requiere la compañía. De hecho, el proceso de las adquisiciones es uno de los procesos más delicados y largos que tiene cada proyecto dentro de la compañía, incluso, a pesar de ser una gestión que debería ser exclusivamente del área de gestión interna, es fundamental el apoyo y la articulación con las gerencias comercial y multiproyectos, ya que esta misma comparte la información del paso a seguir, para que en la gestión de proyectos avalen oportunamente o den su opinión sobre determinado proceso de compra o contratación; es más, incluso la gerencia multiproyectos participa de este proceso en la definición de compra, por ejemplo en la selección y contratación de subcontratistas, para que cumplan con el costo, calidad y alcance del producto a entregar al cliente externo. Consideramos que la calificación obtenida en esta área de conocimiento podría ser baja para la dimensión y trabajo que ejecuta la compañía en materia de adquisiciones.

5.4.9. Conocimiento en gestión de los interesados

Gráfico 18. Gestión de los interesados en CCC S.A



Fuente CCC S.A, 2014.

La calificación que se muestra en este gráfico es muy baja, y consideramos que la compañía conoce y es consciente de la importancia que representa que los interesados (stakeholders), estén involucrados desde el principio en la toma de decisiones de los proyectos y que siempre exista una buena comunicación; sin embargo, cuando analizamos las expectativas de las partes interesadas en este trabajo, concluimos que no existe y es una gran falencia de la compañía, el no desarrollar y contar con estrategias de gestión adecuadas en la participación efectiva de las partes interesadas, teniendo en cuenta que es necesario que se conozcan las expectativas, las necesidades, y que estas se aborden en la medida que ocurran, para evitar conflictos y hacer entender que su participación es un objetivo clave para los proyectos y la toma de decisiones de la compañía.

5.5. Grado de madurez organizacional en gestión de proyectos, en servicios

Tabla 14. Grado de madurez organizacional en gestión de proyectos en servicios.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	79%
GESTIÓN DEL ALCANCE	84%
GESTIÓN DEL TIEMPO	88%
GESTIÓN DE LOS COSTOS	100%
GESTIÓN DE LA CALIDAD	94%
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	84%
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	62%
GESTIÓN DE LOS RIESGOS	36%
GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	66%

Fuente: CCC S.A, 2014.

Este resultado se refiere al nivel de madurez de la organización en la compañía, en la prestación de servicios de consultoría asociados con la gestión de los proyectos de sus clientes.

6. Plan de mejora

La compañía, dentro del análisis presentado anteriormente, no cuenta con una Gestión Integrada de Proyectos definida, pero sí cuenta con un sistema de gestión de la calidad, que busca acercarse a la definición de una gestión de proyectos, a través del plan de mejora y dentro del marco general de la política que adopta la compañía en sus objetivos de calidad, que incluye “Aumentar el nivel de competencia”.

Sin embargo, es propicio que como resultado de este, direccionemos la compañía para lograr este objetivo y conocer y aplicar una real Gestión de Proyectos. Para lograr este propósito, proponemos el desarrollo de una serie de pasos, en una secuencia, que permitirá inicialmente a la empresa conocer de qué se trata la Gestión de Proyectos. Antes de iniciar la implementación del plan de mejora, consideramos apropiado que deba hacerse una retroalimentación sobre su sistema de gestión y las herramientas empleadas para el desarrollo de los proyectos, y presentar a la Compañía CCC S.A. este plan para su aplicación en la gestión de estos. Es necesario iniciar con una encuesta que tenga un lenguaje común, la cual se va a denominar la etapa de iniciación.

6.1. Etapa de iniciación-evaluación

Permitirá que un consultor o facilitador aplique una encuesta preliminar a todos los funcionarios de CCC S.A., que posibilite evaluar el nivel de conocimiento de todos los funcionarios, en cuanto a la Gerencia de Proyectos, ceñida por las buenas prácticas. Posteriormente será necesario aplicar la encuesta de alto nivel OPM3, donde se incluirá a personal de la Compañía Colombiana de Consultores S.A., dando comienzo a una retroalimentación sobre el significado y la importancia de la Gestión de Proyectos; esto permitirá evaluar si el resultado ponderado del 77% en la concepción y desarrollo de los proyectos es mayor o menor a este resultado.

Dentro de esta etapa, la encuesta requiere desarrollarse en varios grupos. El primero corresponde a colaboradores de la organización, que son de la alta gerencia, independientemente del tipo de profesión, experiencia y especialización. El segundo grupo de encuestados es para colaboradores de la organización que son ejecutivos, especialistas y profesionales en el campo de la consultoría, tales como arquitectos, ingenieros civiles y otras disciplinas, en sus diferentes especialidades, que tengan dentro de su formación

académica un postgrado. El tercer y último grupo, corresponde a colaboradores de la organización que sean profesionales, técnicos y asistentes, y tengan solamente formación académica a nivel de pregrado.

El objetivo final consistirá en conocer dentro de la organización, si el equipo de colaboradores está formado dentro de las buenas prácticas en la Gestión de Proyectos, y así, de esta manera, permitir a los consultores identificar a qué colaborador es necesario retroalimentar o educar en la Gestión de Proyectos.

6.2. (PMO) Project Management Office

6.2.1. Etapa de capacitación – re inducción – fortalecimiento

Permitirá que una vez identificados los estados de las encuestas, y sean asignados los grupos de colaboradores que pertenezcan a cada grupo de evaluación, se determinen de la siguiente manera:

6.2.1.1. Etapa de fortalecimiento: corresponde al grupo de los profesionales que demostraron, a través de la encuesta OPM3, una comprensión de Gestión Integrada de Proyectos, que la conocen y que, por supuesto, aplican dentro de la organización. Debe incluir a los directores y coordinadores de proyectos y a los gestores del sistema de calidad y otras gestiones claves de la empresa, para que sean actores multiplicadores, es decir, que sean un puente de comunicación y apoyo a los demás grupos que van a estar en formación.

6.2.1.2. Etapa de re inducción: corresponde al grupo de profesionales que demostraron a través de la encuesta OPM3, tener un vago conocimiento de las buenas prácticas que ofrece la gestión de proyectos.

6.2.1.3. Etapa de conocimiento: corresponde al grupo de profesionales que demostraron a través de la encuesta OPM3, que no tienen conocimiento sobre las buenas prácticas que ofrece la gestión de proyectos. Y además, del

resultado de esta etapa de conocimiento, aquellos deben formarse dentro de un programa de diplomado o especialización en gestión de proyectos, que ofrecen prestigiosas instituciones universitarias de nuestro medio, tales como; la universidad EAFIT, la universidad Pontificia Bolivariana, la universidad Nacional, la Escuela de Ingeniería de Antioquia, entre otras, que transmiten un conocimiento que apoya la gestión de proyectos -incluida dentro del plan de calidad de la Compañía Colombiana de Consultores S.A.-

Posterior a esta etapa de conocimiento, de re inducción y fortalecimiento, la empresa debe asignar, antes del director de proyecto, a un profesional específico, con formación en los procesos del PMI, que esté presente particularmente desde la formulación y estructuración y gestación de cada proyecto. Esta es la etapa 3.0, la cual se va a denominar como etapa de diseño y comunicación.

6.3. Etapa de diseño y comunicación

Esta etapa está dada para la comprensión de la gestión de proyectos basados en el PMI. Esta etapa va a mostrar a todo el personal de la organización los hallazgos obtenidos en la investigación del trabajo, que corresponde a los resultados evidenciados en los gráficos del análisis de resultados. Se va a desarrollar en espacios temporales independientes a los laborales, que permitirán a los colaboradores acceder a la información y formación adecuada sobre la conformación de gestores y a una oficina de gestión de proyectos, PMO.

6.4. Mejoramiento continuo y re inducción

Una vez los proyectos tengan asignado un profesional con directrices y funciones de una PMO, y que además esté acompañado de un equipo de colaboradores formados en las buenas prácticas, se tiene como objetivo desarrollar los proyectos bajo estas, y acompañarlas del plan de calidad de la empresa. Se propone que a nivel de comités internos y semanales de trabajo, se evalúe el estado de un proyecto específico con cada uno de los líderes PMO y con su grupo, y dependiendo de los hallazgos que encuentren, estos sirvan para comunicar las lecciones aprendidas al personal de los demás proyectos, para que fortalezcan los procesos y no se permitan reprocesos; estas evaluaciones deben ser un

producto y ser independientes de las reuniones de los comités de coordinación y seguimiento propios e internos del desarrollo de los proyectos.

Respecto a la escogencia del equipo de trabajo, al tener un gestor de proyecto PMI, un director de proyecto y un equipo de trabajo externo, se espera garantizar el funcionamiento de un proyecto dentro del alcance, tiempo y costos planeados.

Es necesario que un consultor o facilitador solicite a la empresa cambiar el proceso de selección que están llevando actualmente, para la escogencia del personal. La empresa puede contemplar la posibilidad de emplear normalmente un servicio de *outsourcing*, en el cual hacen la escogencia a nivel psicológico; son las mismas pruebas que se han tomado ocasionalmente, pero que siempre deberían realizarse, y se hace un examen de carácter técnico complementario. Después de esto, se genera una serie de entrevistas en las oficinas directamente, donde puedan obtener evidencias que se enfocan primero en la parte profesional, y luego indagan sobre qué podrían hacer si la empresa o los profesionales tuvieran algún problema y cómo lo resolverían, preguntas sobre el trabajo en equipo y sobre el trabajo bajo presión. Es necesario ofrecer a la empresa un modelo de entrevista, formulado para el cargo que ofrezca el perfil que sea buscado, en el cual no predomine en primera instancia, el nivel de desarrollo profesional como primer factor de escogencia; esto debe hacerse en primer lugar, con la finalidad de encontrar profesionales con capacidades, competencias y habilidades, que permitan el desarrollo de un ambiente de trabajo, donde el personal evaluado aporte a la empresa, principalmente, por su calidad humana.

6.4.1. Una vez encontrado el profesional con las características descritas, se procede con la entrevista técnica a nivel de ingeniería, como complemento del perfil; esto porque la empresa tiene como finalidad contratar colaboradores, mas no empleados recién egresados para ser formados en la mayoría de los casos dentro de la compañía.

6.4.2. La persona que pase estos dos filtros, más el de seguridad que evalúa la empresa, debe ingresar en un periodo de socialización de los procesos de la compañía, pues en estos momentos llegan los profesionales solos a enfrentarse a un sistema que forzosamente logran conocer a retazos en el

transcurso del tiempo; la idea es que desde el comienzo, el proceso de inducción sea completo y oportuno, y les permita conocer las áreas y la comunicación y el funcionamiento de ellas.

6.4.3. Adaptar o sensibilizar al profesional dentro de la compañía, bajo los procedimientos del sistema de calidad y de gestión de proyectos, antes de ingresarlo al proyecto para el cual fue escogido. Es fundamental permitirle conocer adecuadamente la empresa desde el principio, y entonces los aspectos adicionales que el profesional desarrolle dentro del proyecto, sean de carácter técnico y de rutina.

6.4.4. La empresa debe capacitar a los profesionales actuales, en el sistema de calidad y de gestión de proyectos, para que sirvan de apoyo a estos nuevos colaboradores en el desarrollo de las actividades que deben ejecutar dentro de la compañía.

6.4.5. El proceso debe comenzar en:

6.4.5.1. Selección del personal.

6.4.5.2. Capacitación y sensibilización del personal nuevo.

6.4.5.3. Re inducción de los colaboradores actuales en el sistema de calidad de la empresa y en gestión de proyectos.

6.4.5.4. Crear un grupo de líderes de proyectos, soportados desde el PMI y ser asignados en cada uno de los proyectos, pues identificamos que el exceso de proyectos a cargo de un director de proyectos, no permite que este profesional se focalice en el proyecto de una manera ideal, pues se presentan casos en los cuales los directores no conocen el estado de los proyectos debido a este volumen de trabajo.

7. Conclusiones

El desarrollo y los resultados del presente trabajo de grado involucran la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas de las diversas temáticas interrelacionadas con lo aprendido en las materias objeto de estudio del pensum de la Maestría en Gerencia de Proyectos, en el estudio de la documentación referenciada en el marco conceptual, y el análisis de la situación del caso empresarial correspondiente a la Compañía Colombiana de

Consultores S.A. Este enfoque gerencial, con el fin de poner en práctica la formación adquirida, contribuye con una propuesta de mejora, para la solución de un problema particular que tiene dicha compañía, en lo referente a la necesidad de desarrollar una mayor capacidad y disponer de un medio para implementar una adecuada gestión integral de proyectos.

El resultado del estudio permitió deducir que la Compañía tiene un nivel bajo de madurez para la gestión de proyectos, con respecto al planteamiento del modelo de mejoramiento OMP3 propuesto por el PMI; en consecuencia, los autores del presente estudio proponemos un plan que sea entendido por los interesados y pueda ser implementado por la Compañía para el mejoramiento de su capacidad y gestión, en el desarrollo de sus servicios y proyectos.

El siguiente resumen presenta los aspectos principales del resultado del diagnóstico del grado de madurez de la Compañía, en materia de gestión de proyectos:

- 7.1.** Los funcionarios de la Compañía desconocen en detalle la dinámica del PMI, a pesar de tener algunos de ellos formación, a nivel de especialización, en Gerencia de proyectos.
- 7.2.** La empresa no aplica completamente los habilitadores organizacionales. Es necesario, que desde el sistema de gestión de calidad, se fortalezcan los habilitadores no cumplidos, y más aún, reforzar el significado y el conocimiento de estos dentro de los equipos de trabajo, comprenderlos y aplicarlos.
- 7.3.** La empresa no es demasiado grande, pero ejecuta muchos proyectos a la vez, tiene una estructura organizacional flexible, como una “esponja”, que se expande y se contrae, al nivel de la cantidad de proyectos de infraestructura en los que participa, pero son insuficientes los recursos para desarrollar los proyectos, siguiendo un estándar reconocido y con buenas prácticas de gestión de proyectos, en términos de controlar las restricciones para el cumplimiento del alcance, tiempo y costo, entre otros determinantes del desempeño, que requieran los proyectos.

- 7.4.** Identificamos que en la planificación de los proyectos la empresa presenta debilidades. Observamos que uno de los factores que hace baja su calificación, es el afán de ejecutar, y esto genera predisposiciones y tendencias a presentar reprocesos para suplir malas ejecuciones. Los proyectos presentan actividades muy extensa y con grandes vacíos de tiempo e incluso con detrimento de recursos y resultados, que provoca una afectación en el costo de la consultoría, por deficiencias en la planeación, e igualmente, afectan la imagen y los indicadores de cumplimiento de la Compañía.
- 7.5.** Observamos también, dentro del proceso correspondiente al conocimiento de la creación de la EDT o WBS, que la empresa no está enterada de dicha actividad (su significado según el lenguaje en PMI), y como dijimos en su momento, esta se convierte desde su inicio en el “plan de vuelo” del proyecto. También comentamos que sin este proceso, el proyecto no tendría una durabilidad, un comienzo, y un fin, mucho menos tendría las herramientas para la calificación de actividades y control de avances y cumplimiento. De hecho, definir e implementar la EDT en los proyectos, debe ser un ejercicio disciplinado y asertivo dentro del sistema de la compañía, que le permita conocer semanalmente el estado de cada uno de los proyectos, tanto a nivel de avance como a nivel de costos. Esta herramienta es imprescindible en la gestión efectiva de proyectos, si se hace, se ejecuta, se cumple y se conoce por parte de los funcionarios. Es necesario profundizar en el uso de esta herramienta y de sus complementos.
- 7.6.** Consideramos necesario mejorar igualmente la gestión de los riesgos. El nivel de la encuesta nos muestra su bajo puntaje, y como lo mencionamos anteriormente, no compartimos completamente. La empresa considera aún a nivel estratégico y subjetivo algunas actividades de identificación y análisis preliminar de riesgos, pero le falta implementar un sistema estructurado de gestión de riesgos en los proyectos. Consideramos que aún existe desconocimiento de este proceso por parte de los funcionarios encuestados, especialmente en la gestión de proyectos.

7.7. Otro aspecto que nos llamó la atención y que es evidente hoy en día en la mayoría de los proyectos, es la baja capacidad que tiene el equipo de trabajo para realizar adecuadamente y oportunamente el cierre de los proyectos. Pueden haber varios motivos. El primero es simple pereza de actuar sobre este, el segundo es el nivel de trámite para hacer el ejercicio, el tercero la dificultad para reunir los requerimientos (documentos y responsables externos) para hacer dicho ejercicio, y otro, es que por limitación de recursos, el personal y equipo que está terminando un proyecto, se involucra y compromete con la iniciación y desarrollo de otro proyecto, sin haber concluido ni cerrado el proyecto que estaba por terminar.

Referencias

ISO 21500 (2012). "Guidance on project management"; tomado de http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_detail.htm?csnumber=50003 Octubre, 14 de 2013.

Primer. Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Mayo 11-13, 2005.

Project Management Institute, Inc. (2008). *Organizational project management maturity model (OPM3)*. Newtown Square, Pennsylvania USA; tomado de <http://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/bubshait/project%20management/PDF/opm3KF.pdf> Octubre, 14 de 2013.

Project Management Institute, Inc. (2013): *Managing change in organizations: a practice guide*. Newtown Square, Pennsylvania: PA.GLOBALSTANDARD.

Project Management Institute, Inc. (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. Newtown Square, Pennsylvania: PA.GLOBALSTANDARD.

Project management training company (2014), *Comparing PMBOK® Guide 5th Edition and ISO 21500*; tomado de: STS Sauter Training & Simulation S.A.

Sánchez-Arias, L.F, Solarte-Pazos, L. (mayo-agosto 2010). "El cuerpo de conocimiento del PMI- PMBOK® guide, y las especificaciones de la gestión de proyectos. Una revisión crítica". *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 20 (37), pp.89-100; tomado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81818989008&idp=1&cid=757879> Octubre, 4 de 2013.

Velásquez Escobar, C. M. (2008). *Metodología para la maduración de la gerencia de proyectos en la Holding S.A.* (Tesis de grado, Maestría en administración de empresas), Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Tomado de: <http://richard-project-management.blogspot.com/2012/07/definicion-de-proyecto-según-el-pmbok.html>

Tomado de: <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/#sthash.0338QlhB.dpuf>

Revista Construir, 97 (octubre-noviembre 2011),

Tomado de: http://gestiondelportafoliodeproyectos.blogspot.com/2008/09/opm3_17.html

Tomado de: <http://www.ccc.com.co/>

Tomado de: <http://juantovar.blogspot.es/>