

**METODOLOGÍA PARA LA MADURACIÓN DE LA GERENCIA DE
PROYECTOS EN LA HOLDING S.A.**

CLAUDIA MARÍA VELÁSQUEZ ESCOBAR

**UNIVERSIDAD EAFIT
DECANATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2008**

**METODOLOGÍA PARA LA MADURACIÓN DE LA GERENCIA DE
PROYECTOS EN LA HOLDING S.A.**

CLAUDIA MARÍA VELÁSQUEZ ESCOBAR

Tesis de Grado

**Dr. Iván Darío Toro J.
Asesor Metodológico
Universidad EAFIT**

**Santiago Molina V. PMP
Gerente de Consultoría
PricewaterhouseCoopers**

**UNIVERSIDAD EAFIT
DECANATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2008**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Medellín 14 de enero de 2009

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA HOLDING S.A.	15
1.1 GENERALIDADES DE LA HOLDING S.A.	15
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.3 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA HOLDING S.A.	16
1.3.1 Supuestos adoptados para el desarrollo del diagnóstico	25
1.3.2 Resultados del diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de proyectos en la Holding S.A.	25
1.3.3 Resumen de resultados del diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en la Compañía A	25
1.3.4 Resumen de resultados del diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en las compañías B y C	28
1.3.5 Conclusiones generales del diagnóstico	30
2. PLAN PARA EL CIERRE DE BRECHAS ENTRE EL NIVEL DE MADUREZ DIAGNOSTICADO Y EL NIVEL DE MADUREZ DESEADO	31
2.1 DEFINICIÓN DEL FUTURO DESEABLE DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE LA HOLDING S.A.	31
2.2 CONSTRUCCIÓN DEL PLAN PARA EL CIERRE DE BRECHAS	33
3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	46

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Descripción de los niveles de madurez de la gestión de proyectos según el PMMM	17
Tabla 2. Descripción de los requisitos que se deben cumplir por nivel de madurez y área de conocimiento	18

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Plantilla para la realización del diagnóstico de la maduración de la gestión de proyectos en una compañía	21
Figura 2. Porcentaje de madurez de la gestión de proyectos en la Compañía A	26
Figura 3. Porcentaje de madurez de la gestión de proyectos por área de conocimiento en la compañía A	26
Figura 4. Porcentaje de madurez de los componentes especiales de la gestión de proyectos en la Compañía A	27
Figura 5. Porcentaje de madurez de la gestión de proyectos en las compañías B y C	28
Figura 6. Porcentaje de madurez de la gestión de proyectos por área de conocimiento en las compañías B y C	29
Figura 7. Porcentaje de madurez de los componentes especiales de la gestión de proyectos en las compañías B y C	30

RESUMEN

La Holding S.A. líder en el sector financiero, se ha caracterizado por su alto dinamismo en la implementación de mejores prácticas y estrategias que garanticen su liderazgo permanente; no obstante ante la actual crisis económica, la empresa ha tomado una nueva conciencia en relación con la gestión de los recursos destinados a estos esfuerzos, razón por la cual ha decidido iniciar un proceso de introducción gradual de la gestión de proyectos a través del diseño e implementación de un modelo de madurez.

El primer paso dado por la Holding S.A. consistió en la búsqueda del método de gestión de proyectos más afín a la compañía, seleccionándose el estándar de gestión de proyectos: PMBOK 2004 del PMI. Posteriormente se llevó a cabo el diagnóstico del nivel de madurez que la compañía tenía en relación con este estándar, seleccionando y ajustando para tal fin el modelo de maduración PMMM 2002 de J Kent CRAWFORD. A continuación la compañía definió como quería que sus proyectos fueran gestionados en el futuro e inició la selección de metas por nivel de madurez que le permitirán llegar a este futuro deseado.

Finalmente, utilizando Project como herramienta, se definió el momento en el que las metas debían ser logradas, teniendo en cuenta los prerrequisitos entre las mismas y las prioridades de la compañía.

PALABRAS CLAVE

Proyecto, Dirección de Proyectos, Modelo de Madurez, Oficina de Proyectos.

SUMMARY

Holding S.A. is a leader in the financial sector. It has been characterized by its dynamic nature in the implementation of best practices and strategies that guarantee its permanent leadership. Even before the present economic crisis, the company had taken on a new rationale in relation to the management of resources destined to these efforts. Moreover, Holding S.A. decided to initiate a gradual introduction to project management through design and implementation of a maturity model.

The first step taken by Holding S.A. was to search for a more compatible method to manage projects at the company, selecting the standard of project management: PMBOK 2004 by PMI. Thereafter, the company accomplished the diagnosis of the maturity level that they had according to that standard, selecting and adjusting the maturity model PMMM 2002 by J Kent CRAWFORD. Next, the company defined how their projects would be managed in the future and began selecting goals by maturity level that allow them to achieve their desired future.

Finally, utilizing the Project software, the timing to achieve the goals was set, considering the restrictions between them and the priorities of the company.

KEY WORDS

Project, Project Management, Maturity Model, Project Office.

INTRODUCCIÓN

Antes de iniciar es importante aclarar que La Holding S.A. es un nombre ficticio, así como los nombres que se darán a las empresas filiales que serán mencionadas en el presente documento y sus anexos. Esta decisión se tomó con el fin de poder publicar los resultados del proyecto de investigación sin ninguna reserva para que de esta manera, los mismos puedan ser utilizados por otras empresas que deseen llevar a cabo emprendimientos semejantes.

En la actualidad la economía mundial está atravesando por dificultades que están teniendo repercusiones no solo en los países protagonistas de la problemática, si no también en el resto de los países, y especialmente en aquellos que como el nuestro dependen de los primeros para su propio bienestar económico.

Estas repercusiones se están dejando ver a nivel empresarial en unos menores ingresos y en recursos escasos para la operación y los nuevos emprendimientos, motivo por el cual se hace necesario introducir en las empresas elementos de gestión que les permitan hacer un uso más efectivo de los recursos escasos. Particularmente en La Holding S.A. esta situación económica, está tocando a la compañía en un momento en el cual se están gestando grandes cambios y proyectos. Durante el año 2006, la compañía inició un proceso de reestructuración mediante la integración de las áreas de apoyo de sus principales filiales, cambio que se llevó a cabo con el objetivo de incrementar la eficiencia aprovechando sinergias entre estas compañías y que implicó la integración de los procesos que antes las mismas realizaban de manera independiente.

Una de las áreas que fue objeto de la integración fue la Gerencia de Planeación Estratégica que tiene a su cargo el proceso de Direccionamiento Estratégico y dentro del mismo, las metodologías de Planeación, Gestión de Proyectos y Gestión de Procesos.

Por otro lado, durante el año 2007 La Holding realizó la adquisición de otra compañía de su sector, con lo cual se derivó una nueva integración de procesos, esta vez no solamente de las áreas de apoyo, si no de las áreas de negocio inclusive.

De igual manera, durante el 2007, la empresa había venido creciendo de manera vertiginosa, generando nuevas estrategias y replanteando o ajustando las existentes, lo cual dio lugar a la permanente creación de nuevos proyectos, sin

que se hubiera desarrollado una cultura de gestión de proyectos generalizada y homologada en sus diferentes filiales.

Esto dio lugar a proyectos que se salen de sus límites, no mantienen las proporciones de tiempo costo y alcance y/o no generan los resultados esperados; generando impactos además en el trabajo de otras áreas que no fueron tenidas en cuenta durante la planeación del proyecto (Stakeholders), en ocasiones por coincidencia, de manera favorable, pero en otros casos, de manera no tan favorable.

Para la compañía, esto está implicando sobrecostos, reprocesos, falta de oportunidad, que podrían mejorarse si logra llevarse la gestión de proyectos a un adecuado nivel de madurez. Adecuado significa que no se pretende volver a La Holding S.A., una compañía por proyectos, ya que esto no iría acorde a la razón de ser de la empresa, no obstante, es necesario identificar un nivel intermedio (Incluso para cada proceso de la gestión de proyectos ver Cuadro 1), que le permita a la empresa, mantener la triple restricción de los proyectos (tiempo, costo y alcance) y sus resultados en niveles deseados.

Con la presente investigación, se pretende estructurar un método que permita Llevar a La Holding y sus empresas filiales: Compañías A, B y C, a un nivel de madurez homologado y superior en la gestión de proyectos (que se definirá durante la investigación), mediante el estudio de información, casos disponibles en relación con otras metodologías de maduración, entrevistas con expertos en los negocios de La Holding S.A. y en el estándar PMBOK del Project Management Institute - PMI por sus siglas en Inglés, y la formulación y revisión de las propuestas con los mismos; esto con el fin de mantener en los niveles deseados el alcance, costo, duración, recursos y resultados de los proyectos que se emprendan en la compañía.

La dirección de proyectos constituye el principal fundamento de la presente investigación. En relación con la misma se han elaborado diferentes aproximaciones dirigidas incluso a sectores específicos tales como el sector de la construcción, farmacéutico, informático, militar, etc, así como a la gestión de aspectos específicos de la dirección de proyectos.

No obstante, los fundamentos de la dirección de proyectos recopilados en el estándar PMBOK tercera edición del PMI, son para la Gerencia de Planeación Estratégica de La Holding S.A. la mas completa y reconocida referencia a nivel nacional e internacional en relación con esta materia, motivo por el cual hemos decidido hacerla nuestro referente principal en el tema de dirección de proyectos.

Según el estándar PMBOK tercera edición, "Un proyecto es un resultado temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". "Dirección de proyectos, es la aplicación de conocimientos, habilidades herramientas y

técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto”.

El cuerpo de conocimientos contenido en el estándar PMBOK, se encuentra estructurado en una matriz de áreas de conocimiento vs grupos de procesos de dirección de proyectos. Las áreas de conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto y Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, cada una de ellas reúne los requisitos y procesos necesarios para gestionar el aspecto del proyecto con el cual están relacionadas.

Por otro lado, los procesos que se ejecutan en las áreas de conocimiento, se agrupan en 5 grupos de procesos que son: Grupo de Procesos de Iniciación, Grupo de Procesos de Planeación, Grupo de Procesos de Ejecución, Grupo de Procesos de Control y Grupo de Procesos de Cierre.

Otro de los fundamentos teóricos claves para la realización de esta investigación, lo constituye la teoría relativa a los modelos de madurez. 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. En relación con la maduración en la gestión de proyectos, existen a nivel nacional y especialmente a nivel internacional, varios métodos para realizar el diagnóstico del grado de madurez de la Gestión de Proyectos en las organizaciones, tales como: OPM3 del PMI, Project Management Maturity Model de PM Solutions – PMMM por sus siglas en inglés, Project Framework de ESI, etc. La mayoría de estos métodos están estructurados alrededor del PMBOK y exceptuando el método OPM3 del PMI, proporcionan lineamientos para la realización del assesment del nivel de madurez. No obstante, es necesario adaptarlos y convertirlos en herramientas que permitan una medición objetiva de la realidad.

Es importante anotar que existen otros métodos para valorar la madurez en gestión de proyectos tales como: P3M3 de The Office of Government Commerce del Reino Unido, CMM del Software Engineering Institute of Carnigie – Mellon University, etc, que no fueron explorados, bien sea porque están completamente orientados a la industria de desarrollo de software o no están alineados con el estándar PMBOK adoptado por La Holding S.A. para la dirección de sus proyectos.

El método OPM3 de manera particular, es el método mas estructurado que se conoce, permite el establecimiento objetivo del nivel de madurez en la gestión de proyectos y proporciona una guía para el establecimiento de planes de mejoramiento; no obstante, las herramientas que permiten alcanzar estos

objetivos no son de dominio público, son propiedad del PMI y su uso exige el pago de una licencia; por otro lado, la mecánica y funcionamiento de las mismas permanece fuera del alcance de quienes las utilizan, ya que son ellas quienes proporcionan los resultados y lineamientos a seguir con base en los datos que les son suministrados. Es decir, el conocimiento no está disponible.

El modelo Project Framework de ESI, se basa tanto en el modelo del Software Engineering Institute: Capability Maturity Model (CMM) como en el PMBOK tercera edición, permitiéndole a la organización realizar su diagnóstico en 50 procesos claves a lo largo de las nueve áreas de conocimiento.

Por su parte el PMMM está basado casi completamente en el PMBOK segunda edición; no obstante, cuenta con componentes especiales adicionales a los incluidos en el PMBOK, que tienen, según PM Solutions “una influencia significativa en la adopción de las prácticas de gestión de proyectos”. Estas dos razones, es decir su alineación al estándar PMBOK segunda edición y el hecho de contar con componentes adicionales que complementan la implementación de la gestión por proyectos, llevaron a La Holding S.A. a seleccionarlo como el modelo de referencia para la construcción de su herramienta de diagnóstico de su madurez en la gestión de proyectos.

Finalmente, ninguno de los métodos que hasta ahora se conocen, exceptuando el OPM3, proporcionan una ruta clara a seguir para cerrar las brechas entre el punto de partida (nivel de madurez actual) y punto de llegada (nivel de madurez deseado).

En relación con las etapas del proyecto de investigación, el desarrollo del primer capítulo: Diagnóstico del Nivel de Madurez de la Gestión de Proyectos en La Holding S.A., permitió elaborar una herramienta para evaluar mediante juicio de expertos el grado de madurez de la gestión de proyectos según el estándar PMBOK segunda edición y con base en los lineamientos dados por el método PMMM edición 2002 para la realización de diagnósticos de madurez.

De igual manera, se llevó a cabo el diagnóstico del nivel de madurez de las filiales de La Holding S.A.: Compañía A, Compañía B y Compañía C, cuyos resultados, así como la manera en que se llegó a los mismos quedarán expuestos en dicho capítulo.

Por su parte, el desarrollo del segundo capítulo: Construcción del Plan para el Cierre de Brechas entre el Nivel de Madurez Diagnosticado y el Nivel de Madurez Deseado, partió de la definición del futuro deseable de la Oficina de Proyectos, que se estableció como punto de referencia para la fijación de los objetivos de maduración en el corto, mediano y largo plazo y a la luz del mismo, se llevó a cabo la evaluación de la aplicabilidad y conveniencia para La Holding S.A. y sus filiales,

del estándar PMBOK tercera edición y de los lineamientos de maduración del PMMM.

El resultado final de este análisis fue el establecimiento de las metas a alcanzar en cada nivel de madurez para cada área de conocimiento y proceso de la dirección de proyectos, resultado que hace parte del plan de cierre de brechas.

El capítulo final de la investigación, consiste en una serie de conclusiones y recomendaciones para quienes quieran emprender la implementación de modelos de maduración de gestión de proyectos en sus compañías.

En relación con las dificultades encontradas, la principal de ellas fue la falta de disponibilidad de material relacionado con casos de implementación de este tipo de modelos en las organizaciones.

Particularmente en Colombia solo se encontró información disponible de una compañía que está llevando a cabo la implementación de un modelo de madurez bajo un método diferente al OPM3, no obstante, dicha compañía se encontraba al igual que nosotros, iniciando el proceso de elaboración de su plan de ruta.

De igual manera, se encontraron muchos expertos conocedores de metodologías de dirección de proyectos y especialmente de los estándares del PMI, no obstante, con poca o ninguna experiencia en la implementación de modelos de madurez de la gestión de proyectos; aspecto que finalmente y luego de mucho indagar, fue posible cubrir gracias al conocimiento en estos temas del Señor Santiago Montoya.

Otra de las dificultades más impactantes para la Investigación consistió en que la cultura organizacional expresa una posición muy reservada en cuanto a la introducción de nuevos modelos de gestión, razón por la cual quienes tradicionalmente han gerenciado los proyectos son gerentes y directores funcionales con mucha experiencia y conocimiento en sus temas de trabajo, pero ninguna o escasa experiencia y conocimiento de la gestión de proyectos, lo que nos llevó a tomar la decisión de llevar a cabo el diagnóstico de madurez con el personal de la Oficina de Proyectos quién ha asesorado a los líderes de los proyectos en la gestión de los mismos y ha realizado una labor evangelizadora en relación con el tema. No obstante, esta decisión pudo haber afectado los resultados de la investigación ya que los modelos para realizar el diagnóstico de la madurez de la gestión de los proyectos en una compañía, están diseñados para ser evaluados con los gerentes de los proyectos, mas no con el personal de la Oficina de Proyectos.

Por otro lado, la necesidad que la compañía y normalmente todas las compañías tienen, de ver resultados de manera inmediata, obligó a posponer partes de la

investigación con el fin de ejecutar algunos proyectos que permitieran el logro de metas prioritarias, retrasando la fecha de entrega del proyecto en cinco meses.

Tal como se anotó anteriormente, las fuentes de consulta utilizadas de manera casi permanente, fueron las siguientes:

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). PMI Publications, Pennsylvania 2004.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). PMI Publications, Pennsylvania 2000.
- CRAWFORD J., Kent. Project Management Maturity Model, Marcel Dekker, Inc. Basel 2002.

Agradecimientos

La Holding S.A. ha querido mantener en reserva su nombre, motivo por el cual no me es posible mencionar directamente a quines por parte de la Gerencia de Planeación, apoyaron la realización de esta investigación; no obstante, quiero agradecerles inmensamente por su dedicación y contribución a la obtención de los resultados de la misma.

De igual manera, quiero agradecer al señor Ezequiel Ferraz PMP por su contribución en relación con los temas de desarrollo y realización de diagnósticos de madurez en la gestión de proyectos, a la Señora Mónica María Moreno PMP por contribuir con su experiencia en los temas de gestión de proyectos y desarrollo y gestión de modelos de madurez en procesos y al señor Santiago Molina PMP, asesor del proyecto de investigación, por su orientación y retroalimentación en cuanto a los diferentes temas del proyecto y muy específicamente en la construcción de modelos de maduración en gestión de proyectos.

Por otro lado quiero expresar un especial agradecimiento al Profesor Iván Darío Toro Jaramillo, quien desde el curso de Metodología de la Investigación, hasta la fecha de entrega de los resultados de este proyecto, fue apoyo y fuente de consulta y orientación permanente que permitió llevarlo a feliz término.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a mis padres por su amor y abnegación; a mi esposo Jeffrey por su comprensión, devoción y respeto; a mi hijo Matthew porque su presencia llena cada esfuerzo de amor; a mis hermanos porque mas que hermanos son mis amigos incondicionales.

1. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA HOLDING S.A.

1.1 GENERALIDADES DE LA HOLDING S.A.

La Holding S.A. es una compañía del sector financiero con sede en Medellín desde el año 1999 y cuyas filiales tienen negocios complementarios con operaciones en varios departamentos del país y a nivel internacional en Panamá.

Cuenta actualmente con 6.500 empleados, al cierre del 2007 tenía unos activos por valor de \$ 1 billón, un patrimonio de \$ 925.360 millones y una utilidad neta \$ 118.981 millones.

Se ha caracterizado tradicionalmente por su liderazgo en el mercado y en mejores prácticas en el sector a nivel nacional, así como por su gran dinamismo en relación con el ingreso a nuevos negocios o la desinversión en negocios que no se ajustan a su estrategia corporativa, la integración de procesos entre compañías filiales, la adquisición de otras compañías, el desarrollo de nuevos productos, servicios, canales de venta, la automatización de procesos, construcción de nuevas sedes, etc.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Al analizar el estado del arte de la maduración de la gestión de proyectos especialmente a nivel internacional, se encuentran tanto bibliografía como experiencias concernientes a la fase de diagnóstico del nivel de madurez de las organizaciones evaluadas, no obstante, no hay métodos ni experiencias suficientemente documentadas en relación con la implementación de mecanismos para establecer y alcanzar un nivel de madurez deseado en dichas organizaciones. Esta carencia de material de apoyo disponible para emprender los procesos de maduración en las empresas es la que despierta el interés por desarrollar este proyecto de grado, en el cual se espera generar el conocimiento y las herramientas que permitan a futuro disponer de un método y una experiencia documentada para otras implementaciones de carácter similar.

Inicialmente se presume, dados los acercamientos que se han hecho con los expertos en los temas, y la información de referencia, que se contará con el input necesario para la realización y validación de la aplicabilidad de la información. De igual manera, de parte de La Holding S.A., se cuenta con todo el apoyo,

manifestado en disponibilidad de tiempo y recursos para la realización del proyecto.

El mayor aporte que este proyecto de investigación generará será inicialmente para la compañía La Holding S.A., ya que proporcionará una alternativa para dar respuesta al caso de empresa antes presentado. No obstante, la metodología que se expondrá y que permitirá la consecución de los objetivos propuestos, la herramienta ajustada para la realización del diagnóstico de madurez y el plan para el cierre de brechas, contribuirán a enriquecer la teoría y mecanismos disponibles en relación con la maduración de proyectos, lo cual permitirá que otras empresas e instituciones se beneficien de estos resultados al poder aplicar los instrumentos y métodos para responder a necesidades semejantes a las que enfrenta La Holding S.A.

Finalmente, los métodos y herramientas presentados podrán ser mejorados y enriquecidos a través de la retroalimentación de las mejores prácticas de quienes se embarquen en su implementación.

1.3 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA HOLDING S.A.

Para llevar a cabo el diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de proyectos en las compañías de La Holding S.A., fue necesario, tal como se anotó anteriormente, llevar a cabo un análisis de los diferentes modelos de madurez disponibles, particularmente de su cercanía con los estándares de gestión de proyectos del PMI y de igual manera, de su alineación con la orientación de La Holding S.A. para la gestión de sus proyectos. El método seleccionado fue el Project Management Maturity Model - PMMM, el cual consiste en una serie de premisas que deben cumplirse para que la gestión de proyectos sea catalogada dentro de uno de los cinco niveles de madurez con que cuenta el modelo.

El primer experto consultado con el fin de lograr un mayor entendimiento de este modelo, fue el Ingeniero Ezequiel Ferraz PMP, quién compartió su experiencia y el material diseñado para la aplicación del modelo en la realización del diagnóstico de la madurez de la gestión de proyectos en otras compañías.

A partir de esta información, es decir, del modelo mismo, del imput suministrado por el Señor Ezequiel Ferraz y del material diseñado por él para el diagnóstico en otras compañías, se estructuró y adecuó la herramienta para realizar el diagnóstico en La Holding S.A.

A continuación se presenta una descripción general de cada uno de los niveles de madurez contenidos en el PMMM:

Tabla 1. Descripción de los niveles de madurez de la gestión de proyectos según el PMMM

NIVEL 1 Procesos Iniciales	NIVEL 2 Procesos Estructurados y Estándares	NIVEL 3 Estándares Organizacionales y Procesos Institucionalizados	NIVEL 4 Procesos Administrados	NIVEL 5 Optimización de los Procesos
<ul style="list-style-type: none"> •Hay procesos informales •Se llevan mediciones informales •No se pide seguir alguna metodología o procedimiento en particular •La gerencia ve la Gerencia de Proyectos como un medio para acometer iniciativas y está de acuerdo con la necesidad de esta práctica 	<ul style="list-style-type: none"> •Existen procesos formales que no son considerados un estándar •La gerencia soporta la Gestión de Proyectos pero no es consistente con su entendimiento, compromiso y solicitud de aplicación a todos los proyectos (se aplica a los proyectos mas estratégicos) •Existen métricas básicas para la triple restricción 	<ul style="list-style-type: none"> •Todos los procesos de Gestión de Proyectos están implementados, son reconocidos como estándares, se utilizan en todos los proyectos •Los procesos están automatizados •Se gestionan integralmente todos los stakeholders • La gerencia demanda la aplicación de los procesos y se involucra en decisiones claves •Se tiene en cuenta el impacto en otros proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> •Los proyectos se gestionan teniendo en cuenta su desempeño y lo esperado a futuro •Todos los proyectos, cambios y novedades se evalúan con base en métricas, efectos sobre líneas bases y EVM •Hay integración con otros sistemas corporativos •La Gerencia entiende y ejecuta su rol •Se tiene en cuenta el impacto en otros proyectos, programas y procesos 	<ul style="list-style-type: none"> •Los procesos son gestionados con la óptica de mejoramiento continuo •Se examinan y utilizan las lecciones aprendidas para mejorar los procesos •La información que surge de la gestión de proyectos se utiliza para establecer un Sistema de Información de Gestión para decisiones futuras Enterprise PMIS

Project Management Maturity Model, edición 2002

Estos niveles de madurez se desagregan cada uno en las nueve áreas de conocimiento, indicando los requisitos que deben cumplirse en cada una para que la gestión que se hace de las mismas, sea catalogada dentro de uno de los cinco niveles de madurez.

A continuación se presenta una tabla que resume los requisitos que deben cumplirse en cada área de conocimiento para que esta sea catalogada dentro de uno de los cinco niveles de madurez:

Tabla 2. Descripción de los requisitos que se deben cumplir por nivel de madurez y área de conocimiento

PMMM	NIVEL 1 Procesos Iniciales	NIVEL 2 Procesos Estructurados y Estándares	NIVEL 3 Estándares Organizacionales y procesos institucionalizados	NIVEL 4 Procesos Administrados	NIVEL 5 Optimización de Procesos
Gestión de la integración del Proyecto	No existen prácticas, estándares u Oficina de Proyectos. El trabajo se realiza de manera informal.	Procesos documentados de forma básica para la planeación del proyecto y reportes. Involucramiento gerencial en proyectos estratégicos.	Los esfuerzos de integración de proyectos son institucionalizados. con procedimientos y estándares. La oficina de proyectos comienza a integrar los datos y la información.	La decisiones se toman a partir de las métricas de desempeño. Todos los proyectos utilizan los procesos y estándares los cuales están integrados con los procesos y sistemas corporativos.	Se utilizan procesos de mejoramiento para la integración de los proyectos. Las lecciones aprendidas son regularmente examinadas para lograr el mejoramiento de los procesos.
Gestión del Alcance del Proyecto	Requerimientos de negocios establecidos de forma general. No hay manejo ni documentación del Alcance. La gerencia solo conoce Milestones Claves.	Proceso de manejo del alcance implantado de forma básica. Las técnicas asociadas son aplicadas en los proyectos mas visibles.	Los procesos de gestión de proyectos están bien documentados y son utilizados por la mayoría de los proyectos. Los interesados participan en las decisiones de alcance.	Los procesos son estándares para todos los proyectos. La evaluación del alcance se realiza en relación a lo que puede afectar a otros proyectos parte de un programa.	Las decisiones de alcance son direccionadas por métricas de eficiencia y efectividad. Se enfoca a la alta utilización y valor.
Gestión de Tiempos del Proyecto	Planeación y cronogramas no estándares. La falta de documentación dificulta alcanzar proyectos exitosos y repetitivos.	Existen los procesos básicos pero estos no son requeridos para la planeación y cronogramas. Técnicas estándares son utilizadas para proyectos grandes y visibles.	Los procesos para el manejo de tiempos son aplicados para la mayoría de los proyectos. Se maneja dependencia inter proyectos .	La gestión de tiempos utiliza data histórica para proyectar desempeño futuro. Las decisiones gerenciales se basan en métricas de eficiencia y efectividad.	Se utilizan procedimientos de mejoramiento para el manejo de tiempos. Las lecciones aprendidas son regularmente examinadas para lograr el mejoramiento de los procesos.
Gestión de Costos del Proyecto	No existen prácticas ni estándares establecidos. La documentación del proceso de costos es informal. Los equipos siguen sus propias prácticas informales.	Los procesos básicos para la estimación, reporte y medidas de desempeño existen, pero son utilizados para proyectos grandes y visibles.	Los procesos para el manejo de costos son estándares y aplicados a la mayoría de los proyectos. Los costos están integrados dentro de los libros de costos de la PMO.	La planeación de costos y sus seguimiento esta integradas con el sistema de la PMO, financiero y de recursos humanos. Estándares obedecen a procesos corporativos.	Se utilizan métricas de efectividad y eficiencia para la toma de decisiones. Los archivos de lecciones aprendidas realimentan el conocimiento experto.

PMMM	NIVEL 1 Procesos Iniciales	NIVEL 2 Procesos Estructurados y Estándares	NIVEL 3 Estándares Organizacionales y procesos institucionalizados	NIVEL 4 Procesos Administrados	NIVEL 5 Optimización de Procesos
Gestión de la Calidad del Proyecto	No existen prácticas ni estándares establecidos para el manejo de la calidad. La gerencia esta considerando y analizando como la calidad debe ser manejada en los proyectos.	Las políticas Organizacionales básicas para el manejo de la calidad del proyecto son adoptadas. La gerencia fomenta su uso para proyectos grandes y visibles.	Los procesos de manejo de calidad están bien documentados. y son parte de los estándares Organizacionales. La gerencia toma parte en el proceso.	Todos los proyectos requieren usar los procesos estándares para el manejo de la calidad. La PMO coordina los estándares y el aseguramiento de calidad.	El proceso de calidad incluye guías para la realimentación de mejoras dentro del procesos. Las métricas son claves para las decisiones de calidad del producto.
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	No existen procesos repetibles aplicados a la planeación y colocación de Recursos. El tiempo y costo de los recursos no es medido.	Procesos repetibles están implantados que indican como gestionar la utilización de los recursos. Su principal utilización es para proyectos grandes y visibles.	Los proyectos siguen los procesos establecidos. El desarrollo profesional para gerentes de proyectos esta implantado dentro del plan de carrera.	Proyecciones de recursos son utilizadas para la planeación y prioridad de los proyectos. La medición del desempeño de los equipos esta relacionada con el plan de carrera..	Mejoramientos continuos están incluidos dentro del proceso. El proceso compromete a los equipos documentar las lecciones aprendidas.
Gestión de la Comunicación del Proyecto	Existe procesos informales para el manejo de la comunicación. Las comunicaciones y reportes de status son informales.	Procesos básicos están establecidos y son aplicados a proyectos grandes y visibles de manera que proveen reporte para los elementos del "Triple Constrain".	La gerencia participa activamente en las revisiones de desempeño de los proyectos. Los proyectos disponen de un plan de comunicación formal.	Un plan de comunicación es requerido para todos los proyectos. Estos están integrados dentro de la estructura corporativa de comunicación.	Las lecciones aprendidas son capturadas, organizadas (PMIS) y diseminadas siguiendo un proceso establecido y efectivo de comunicación.
Gestión de los Riesgos del Proyecto	No existen prácticas ni estándares establecidos. Existe un mínimo de documentación pero no es compartida. Las respuestas a los riesgos son reactivas.	La gerencia se preocupa e interviene en el manejo de riesgos para proyectos grandes y visibles. Existe un primer nivel de documentación.	Los proyectos utilizan los procesos de manejo de riesgos. Las métricas son utilizadas para soportar decisiones sobre riesgos al nivel de proyecto y programa.	La gerencia es activamente participativa en el manejo de riesgos. Los sistemas de riesgos son totalmente integrados con costos, tiempos y recursos.	Procesos de mejoramiento son utilizados para asegurarse que los proyectos son continuamente gestionados tomando en cuenta métricas de desempeño basadas en el valor.

PMMM	NIVEL 1 Procesos Iniciales	NIVEL 2 Procesos Estructurados y Estándares	NIVEL 3 Estándares Organizacionales y procesos institucionalizados	NIVEL 4 Procesos Administrados	NIVEL 5 Optimización de Procesos
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	No existe un proceso de adquisiciones establecido. Los métodos usados son informales. El manejo de contratos es al nivel del proceso final de entrega.	Procesos básicos implementado para la adquisición de bienes y servicios. Un proceso de seguimiento se aplica para proyectos grandes y visibles.	Los equipos de proyectos y el departamento de adquisiciones se encuentran integrados en el procesos de adquisiciones. Los estándares son utilizados por los proyectos.	Las decisiones de Hacer/Comprar son hechas siguiendo las perspectivas organizacionales.	El proceso de adquisiciones se revisa periódicamente. Se promueve la identificación de métricas de eficiencia y efectividad en las adquisiciones.

Project Management Maturity Model, edición 2002

De igual manera, los requisitos que deben cumplirse para cada una de las nueve áreas de conocimiento, se desagregan en los requisitos de los procesos que tienen lugar en las mismas, lo cual permite identificar el nivel de madurez de cada uno de los procesos que tienen lugar en la gestión de un proyecto. Esta información será presentada en el siguiente numeral, junto con los resultados del diagnóstico para La Compañía A y las Compañías B y C.

Una vez seleccionado el método de referencia, se procedió a estructurar una herramienta que permitiera la realización del diagnóstico de una manera más objetiva; es decir, se estructuró una plantilla por área de conocimiento y proceso, que permite evaluar cada una de las premisas que deben cumplirse para que el proceso pueda ser catalogado en cada uno de los cinco niveles de madurez.

El alcance del diagnóstico se circunscribió a la evaluación de cada una de las premisas a la luz de los proyectos que estaban siendo intervenidos por la oficina de proyectos de cada compañía, en ese orden de ideas, los entrevistados debían responder si la premisa no la cumple ninguno de los proyectos, si la cumplen solo el 25% de los proyectos, el 50 %, el 75%, la cumplen todos los proyectos o no aplica.

La siguiente es una gráfica de la plantilla diseñada para la realización del diagnóstico:

Figura 1. Plantilla para la realización del diagnóstico de la maduración de la gestión de proyectos en una compañía

Nivel de Madurez	Premisas que debe cumplir el proceso en evaluación para cada nivel de madurez	No	25%	50%	75%	Si	N/A	Comentarios Específicos Suramericana
NIVEL 1 (Procesos Iniciales)	<ul style="list-style-type: none"> A partir del texto descrito en el modelo del PMMM, se extrajeron las premisas a evaluar en cada nivel de madurez, por cada proceso a ejecutar en cada área de conocimiento 	Ningún proyecto cumple	El 25% cumple	El 50% cumple	El 75% cumple	Todos cumplen	No aplica	Observaciones relacionadas con los hallazgos encontrados
								La calificación se obtiene de dividir los puntajes obtenidos para cada premisa entre el total de premisas que aplican multiplicado por 100. No equivale a 0 y Si equivale a 100
NIVEL 2 (Procesos y Estándares Estructurados)								
NIVEL 3 (Estándares Organizacionales y Procesos Institucionalizados)								
NIVEL 4 (Procesos Gerenciados)								

Es importante anotar que la edición del modelo PMMM utilizado, valora la madurez de la gestión de los proyectos en relación con la segunda edición del PMBOK y que la edición a utilizar como referencia por La Holding S.A. es la tercera edición del PMBOK. Se utilizó esta edición del modelo PMMM ya que la edición actualizada con la tercera edición del PMBOK, no estaba disponible al momento de iniciar la investigación.

Esta decisión de cara al diagnóstico, permitía un conocimiento de la empresa en relación con la gestión de proyectos, lo cual constituyó la base fundamental para la estructuración de la herramienta de cierre de brechas alineada a la tercera edición del PMBOK y que a su vez sirve como herramienta de diagnóstico actualizada a esta edición del PMBOK.

Por otro lado, la edición del modelo del PMMM utilizada, deja por fuera los siguientes procesos contenidos en el PMBOK segunda edición: Iniciación, Verificación del Alcance, Cierre Administrativo y Planificación de la Gestión del Riesgo, sin embargo, como se mencionó antes, incluye otros procesos de especial interés no contenidos en la segunda edición del PMBOK y que no obstante fueron evaluados debido a su aporte, estos temas fueron los siguientes: Sistema de Información de Proyectos, Oficina de Proyectos, Integración del Cronograma, Soporte Gerencial, Desarrollo Profesional, Seguimiento y Gestión de Problemas y Documentación de riesgos.

El tratamiento dado a estos procesos fue el siguiente:

Procesos no contenidos en el modelo de madurez PMMM:

- **Iniciación:** el proceso no es tratado de manera directa dentro del modelo, sin embargo gran parte de su contenido está incluido en el proceso de Definición del Alcance. Aunque no se tuvo un diagnóstico del nivel de madurez de este proceso, se obtuvo el conocimiento necesario sobre el mismo con el fin de elaborar el plan de cierre de brechas de este aspecto y diagnosticar su nivel de madurez de acuerdo a la tercera edición del PMBOK
- **Verificación del alcance:** al igual que con el proceso anterior, gran parte del proceso de verificación del alcance esta contenida en el proceso de Planeación de la Calidad que permitió el conocimiento suficiente de la madurez de la verificación del alcance, con el fin de establecer el correspondiente plan de cierre de brechas y el nivel de madurez del proceso de acuerdo a la tercera edición del PMBOK
- **Cierre administrativo:** gran parte de este proceso esta contenido en el proceso de Manejo de Contratos y Cierre y se le dio un tratamiento semejante a los dos procesos anteriores
- **Planificación de la gestión del riesgo:** gran parte de este proceso está incluido en el proceso de Identificación del Riesgo y se le dio el mismo tratamiento que a los demás procesos no contenidos en el modelo

Procesos adicionales a los contenidos en el PMBOK:

- Sistema de Información de Proyectos: se llevó a cabo el diagnóstico de madurez del proceso y se incluyó en el plan de cierre de brechas
- Oficina de Proyectos: se llevó a cabo el diagnóstico de madurez de este aspecto lo cual sirvió para establecer el futuro de la Oficina de Proyectos
- Integración del Cronograma: se realizó el diagnóstico encontrándose que el proceso se encontraba en un nivel de madurez 1 y dado que este aspecto corresponde a la gestión de programas y portafolios, no fue tenido en cuenta en la estructuración del plan de cierre de brechas, ya que este aspecto se sale del alcance de investigación.
- Soporte Gerencial, Desarrollo Profesional, Seguimiento y Gestión de Problemas, Documentación de riesgos

Por su parte, la incidencia que tuvo el haber utilizado la versión del PMMM ajustada a la segunda edición del PMBOK y no la ajustada a la tercera edición del PMBOK, se analizó de acuerdo a lo expuesto en el Apéndice A de la tercera edición del PMBOK: Cambios a la tercera edición y fue la siguiente:

- Los cambios estructurales, en los nombres de los procesos, la eliminación de las designaciones de procesos facilitadores y centrales y estilos de redacción, al igual que los cambios en el Capítulo 12 – Gestión de las Adquisiciones del proyecto y en el glosario, no representaron un impacto significativo ni durante la realización del diagnóstico ni durante la elaboración del plan de cierre de brechas.
- Cambios en el capítulo 1 - Introducción: los cambios en este capítulo no tuvieron impacto ni en el diagnóstico ni en el plan de cierre de brechas, no obstante, el material que se desarrolle para dar cumplimiento a las metas de este último, se construirá teniendo en cuenta estos cambios.
- Cambios en el capítulo 2 – Ciclo de Vida del Proyecto y Organización: los cambios en relación con este capítulo, tuvieron el mismo efecto y consecuencias que los cambios los el capítulo 1, exceptuando la definición del rol de la Oficina de Proyectos la cual sirvió de imput para definir el rol de la Oficina de Proyectos de La Holding S.A.
- Cambios en el capítulo 3 – Procesos de dirección de proyectos para un proyecto: al igual que en el capítulo 1, los cambios en este capítulo no tuvieron incidencia ni en el diagnóstico ni en la elaboración del plan de cierre de brechas, no obstante, se tendrá en cuenta el material revisado para el desarrollo del material que permitirá el cumplimiento de las metas expuestas en el plan de cierre de brechas
- Cambios en el capítulo 4 – Gestión de la integración del proyecto: los cambios que se presentaron en este capítulo, impactaron directamente la construcción del plan de cierre de brechas, ya que implicaron desarrollar los niveles de madurez para 4 nuevos procesos y a partir de los mismos y del conocimiento que se adquirió de la empresa, definir las metas a incluir en el plan de cierre de brechas. Los procesos para los cuales fue necesario llevar a cabo este esfuerzo son: Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar, Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto y Cerrar Proyecto.

- Cambios en el capítulo 5 - Gestión del Alcance del Proyecto: implicó desarrollar los niveles de maduración y las metas a incluir en el plan de cierre de brechas para el proceso: Crear EDT.
- Cambios en el capítulo 6 – Gestión del Tiempo del Proyecto: en la introducción del capítulo se menciona la importancia de contar con un plan de gestión del tiempo, no obstante, el desarrollo de este plan quedó inmerso en la planificación de los demás procesos de gestión del tiempo. En relación con el proceso de Estimación de los Recursos de las Actividades, antes Planificación de los Recursos de las Actividades, el proceso fue suficientemente detallado en la versión utilizada del PMMM, no obstante se encontró que en las premisas que se establecían para otros procesos, había premisas que pertenecían a la Planificación de los Recursos de las Actividades y que fueron reubicadas en el modelo final. Los demás cambios no impactaron ni el diagnóstico ni la elaboración del plan de cierre de brechas, no obstante, serán tenidos en cuenta cuando se desarrolle el material que permita el logro de las metas.
- Cambios en el capítulo 7 – Gestión de los costes del proyecto: los cambios que se presentaron en este capítulo impactaron la definición de las metas del plan de cierre de brechas, en relación con la gestión de costos, ya que permitió enriquecer la información contenida en la versión utilizada del PMMM, especialmente con los cambios incluidos en relación con la elaboración del presupuesto y la EDT. Los demás cambios incluidos en este capítulo, serán utilizados en la elaboración del material para el logro de las metas del plan de cierre de brechas
- Cambios en el capítulo 8 – Gestión de la calidad del proyecto: la incidencia de los cambios en este capítulo, radica en que se crean dependencia entre algunas de las metas de maduración de los procesos gestión de calidad y del grupo de procesos de seguimiento y control.
- Cambios en el capítulo 9 – Gestión de los recursos humanos del proyecto: los cambios en este capítulo implicaron el desarrollo de los niveles de madurez y metas a alcanzar en cada uno de los niveles, para el proceso de Gestionar el Equipo del Proyecto. Los demás cambios serán tenidos en cuenta en el desarrollo del material que permitirá el cierre de brechas
- Cambios en el capítulo 10: Gestión de las comunicaciones del proyecto: aunque el proceso de Cierre Administrativo se suprimió en la tercera versión del PMBOK, en el presente proyecto fue tenido en cuenta tanto para el diagnóstico como para la elaboración del plan de cierre de brechas, esto, debido al impacto que tiene para La Holding el alcanzar un adecuado nivel de madurez específicamente en este tema. Por otro lado, en relación con el proceso de Gestión de los Interesados, se desarrollaron los niveles de madurez y las metas a alcanzar en cada uno de los niveles
- Cambios en el capítulo 11 - Gestión de los riesgos del proyecto: los cambios en este capítulo no impactaron ni el diagnóstico ni la definición del plan de cierre de brechas, no obstante, se tendrán en cuenta en el desarrollo del material que permitirá el logro de las metas definidas en este último

De igual manera, la herramienta de diagnóstico se construyó para evaluar premisas hasta el segundo nivel de madurez en algunos de los casos, en otros hasta el tercero y en otros hasta el cuarto; esto se debió a las diferencias de madurez que tienen cada uno de los procesos en la compañía, que hace innecesario en algunos de los casos hacer las evaluaciones hasta un nivel de madurez mayor.

Dado que en el momento en el cual se dio inicio la realización del diagnóstico, las filiales Compañía A, Compañía B y Compañía C, se encontraban realizando la integración de sus procesos de apoyo se procedió a realizar un diagnóstico independiente para la Compañía A y otro para las Compañías B y C que ya habían unificado sus procesos con anterioridad.

El diagnóstico para Compañía A fue iniciado a principios del año 2006 y terminó en agosto del mismo año, el grupo de proyectos objetivo fue en promedio de 24 proyectos. El diagnóstico para las Compañías B y C, inició a finales del 2006 y terminó a principios del 2007, el grupo de proyectos objetivo fue en promedio de 17 proyectos.

1.3.1 Supuestos adoptados para el desarrollo del diagnóstico

Tal como se mencionó anteriormente, se asumió que el conocimiento necesario para responder al diagnóstico del nivel de madurez reside en las personas que hacen parte de la Oficina de Proyectos, ya que son estas quienes han estudiado el tema de dirección de proyectos y han acompañado desde su inicio a su cierre a quienes han liderado los proyectos objetivo del diagnóstico. No obstante, se recuerda que el adoptar este supuesto constituye un sesgo en la información recopilada, precisamente porque deberían ser los líderes del proyecto quienes tengan este conocimiento.

1.3.2 Resultados del diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de proyectos en La Holding S.A.

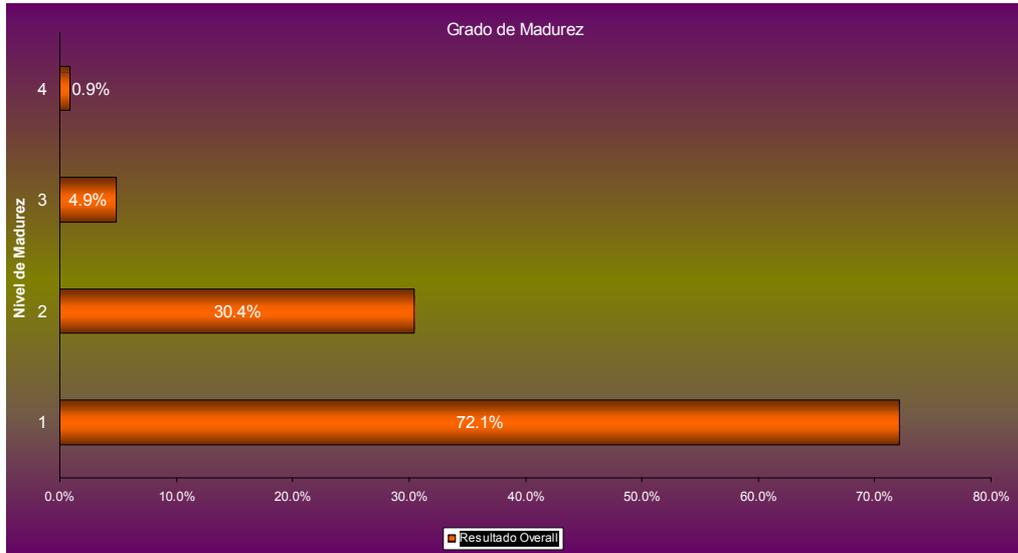
En los anexos 1 y 2 se incluyen las planillas con las preguntas realizadas para evaluar el nivel de madurez de cada proceso de la gestión de proyectos en las compañías A, B y C, y las respuestas obtenidas durante las entrevistas.

El presente ítem muestra a manera de resumen los resultados obtenidos en ambos diagnósticos así como las personas que fueron entrevistadas, el número de proyectos objetivo, etc.

1.3.3 Resumen de resultados del diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en la Compañía A

Los resultados obtenidos en el diagnóstico, fueron los siguientes:

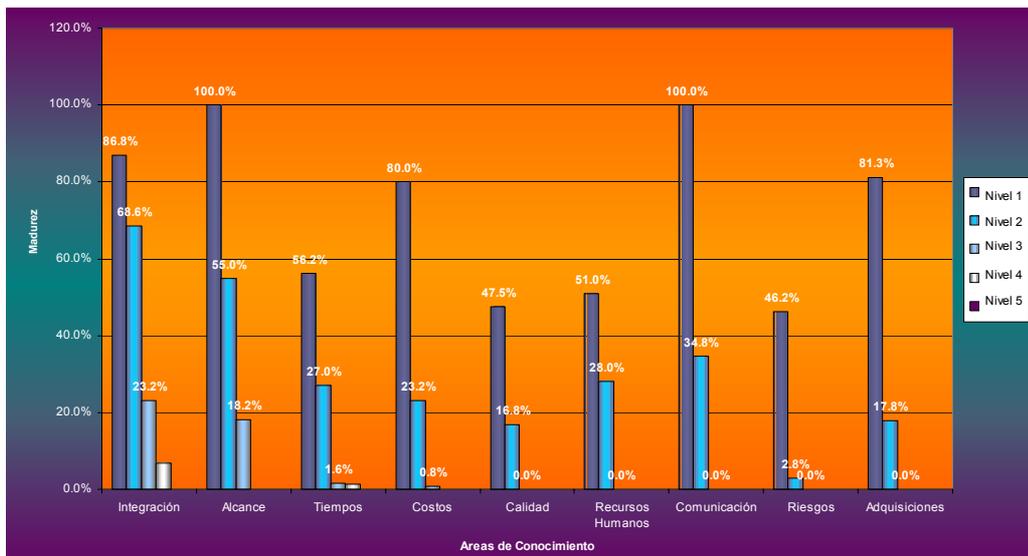
Figura 2. Porcentaje de madurez de la gestión de proyectos en la Compañía A



Promedio de los niveles 1 a 5: 21.5%
 Promedio de los niveles 1 a 3: 35.9%

Dado el bajo puntaje obtenido en el nivel de madurez 4, los resultados obtenidos el mismo no se tendrán en cuenta para futuros cálculos. El nivel 5 no fue evaluado

Figura 3. Porcentaje de madurez de la gestión de proyectos por área de conocimiento en la compañía A



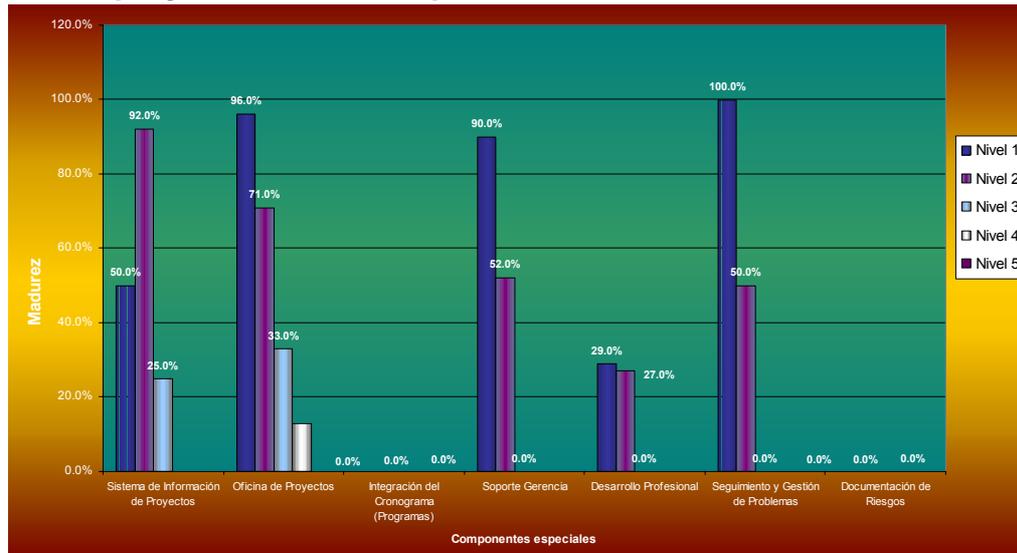
Las áreas de conocimiento en las cuales tenemos mayor fortaleza son las siguientes:

Gestión de la Integración del Proyecto: 61.8% (promedio niveles 1 a 3)
 Gestión del Alcance del Proyecto: 57.7%

Nuestras áreas de menor fortaleza son a su vez:

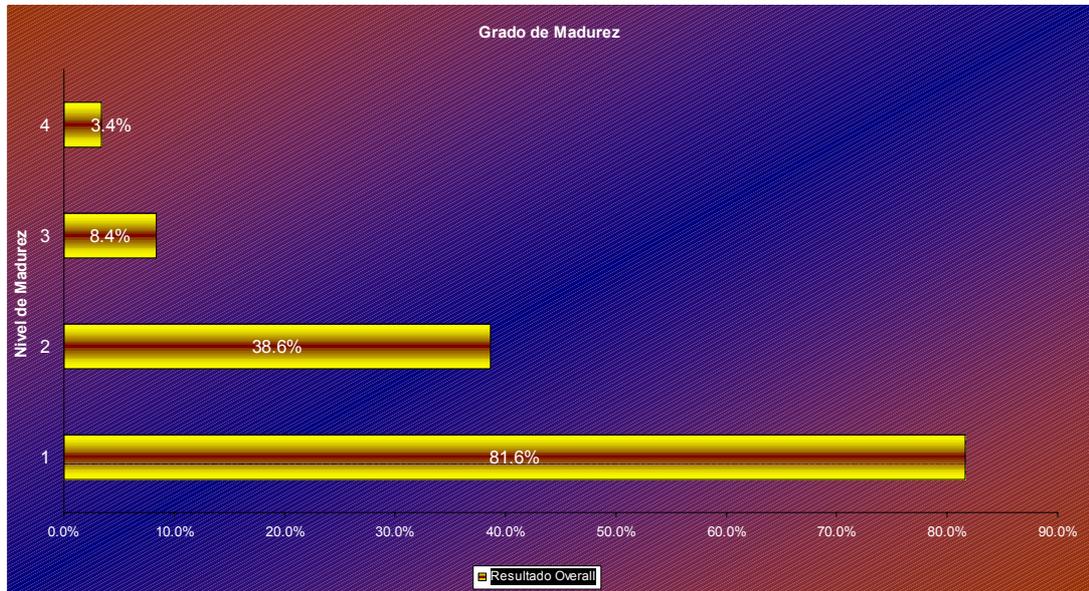
Gestión de los Riesgos del Proyecto: 16.3%
 Gestión de la Calidad del Proyecto: 21.4%

Figura 4. Porcentaje de madurez de los componentes especiales de la gestión de proyectos en la Compañía A



1.3.4 Resumen de resultados del diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en las compañías B y C

Figura 5. Porcentaje de madurez de la gestión de proyectos en las compañías B y C

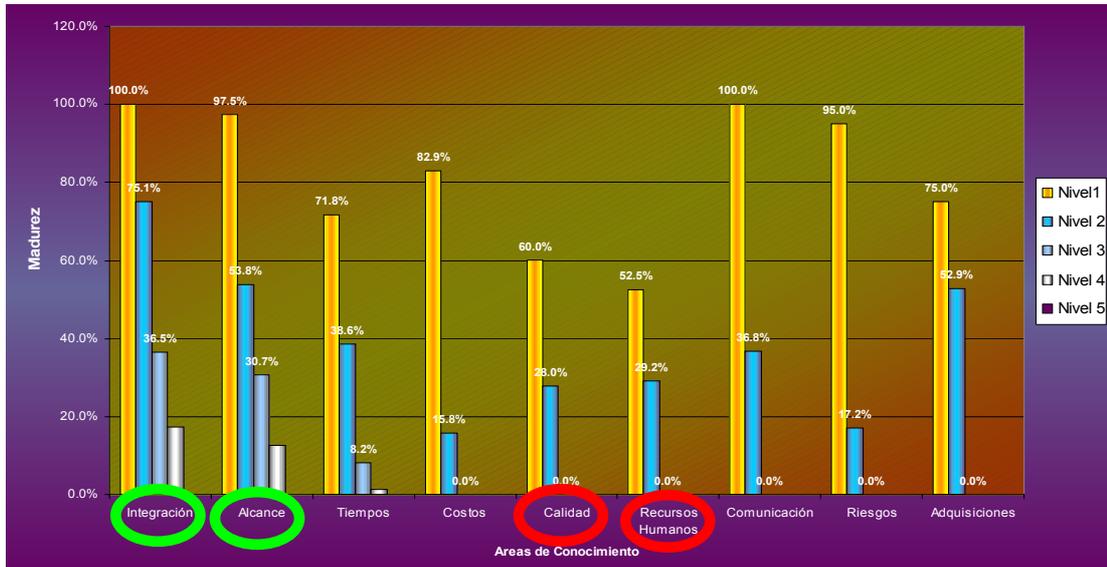


Promedio de los niveles 1 a 5: 26.4%

Promedio de los niveles 1 a 3: 44%

Al igual que en el caso de la Compañía A, los puntajes de los niveles 4 y 5 no serán tenidos en cuenta para futuros cálculos.

Figura 6. Porcentaje de madurez de la gestión de proyectos por área de conocimiento en las compañías B y C



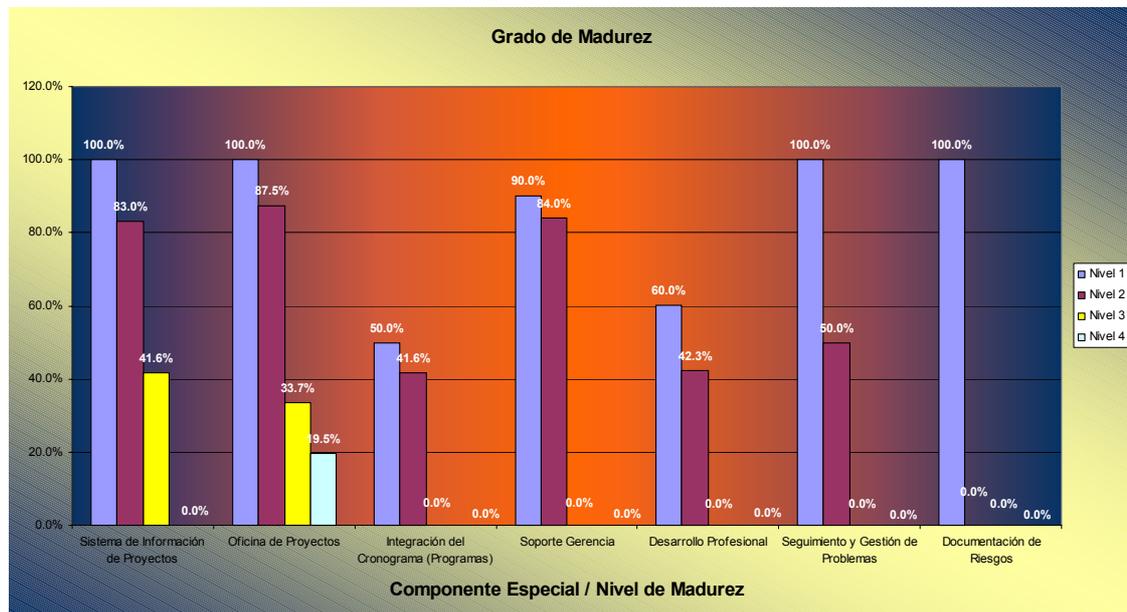
Las áreas de conocimiento en las cuales se tiene mayor fortaleza, al igual que en la Compañía A, son las siguientes:

Gestión de la Integración del Proyecto: 76.3% (promedio niveles 1 a 3)
 Gestión del Alcance del Proyecto: 64.8%

Las áreas de menor fortaleza son a su vez:

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: 27.2%
 Gestión de la Calidad del Proyecto: 29.3%

Figura 7. Porcentaje de madurez de los componentes especiales de la gestión de proyectos en las compañías B y C



Según los anteriores resultados, se puede percibir un grado de madurez de la gestión de proyectos superior en las compañías B y C respecto a la Compañía A, motivo por el cual, el diagnóstico de la Compañía A será el referente para establecer el plan de cierre de brechas.

Con el fin de poder entender las implicaciones de estos resultados, se hizo un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de la Compañía A en cada una de las áreas de conocimiento y procesos de dirección de proyectos que las componen, el cual se incluye en el Anexo 3.

1.3.5 Conclusiones generales del diagnóstico

- En general se cuenta con algunos procedimientos documentados para gerenciar la Integración y Alcance del proyecto, no obstante en relación con las demás áreas de conocimiento los procedimientos son muy incipientes
- Se tiene conocimiento de estos procedimientos al interior de la organización (personas relacionadas con los proyectos objetivo y Comité Directivo) pero no se les reconoce como un estándar ni se exige su aplicación a los proyectos mas grandes y visibles
- Se cuenta con líneas base para tiempos y alcance y adicionalmente en costos en el caso de las compañías B y C, mas no para las demás áreas de conocimiento

2. PLAN PARA EL CIERRE DE BRECHAS ENTRE EL NIVEL DE MADUREZ DIAGNOSTICADO Y EL NIVEL DE MADUREZ DESEADO

2.1 DEFINICIÓN DEL FUTURO DESEABLE DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE LA HOLDING S.A.

Una vez conocido el nivel de madurez de la gestión de proyectos en las compañías de la Holding S.A., se procedió a definir el futuro deseado, es decir, las metas a alcanzar para cada nivel de madurez.

Dado que la Oficina de Proyectos será quien dirija y estimule el desarrollo de la cultura de gestión de proyectos, el primer paso en la definición del futuro deseado consistió en establecer el norte de la misma, que brindará el marco de referencia en el cual se deben circunscribir las metas que serán establecidas para cada nivel de madurez.

La Oficina de Proyectos tendrá entonces la siguiente orientación:

La Oficina de Proyectos de La Holding S.A. proporciona y / o gestiona los recursos necesarios para la dirección de los portafolios, programas y proyectos definidos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Por proporcionar se entiende suministrar a la organización los recursos propios de la Oficina de Proyectos (herramientas, métodos, información, personal capacitado para asesorar o liderar proyectos), lo cual implica que estos recursos sean efectivamente gestionados, es decir, se tenga conocimiento de su disponibilidad, estén razonable y formalmente asignados y sean los que la organización requiere de acuerdo con el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la cual se encuentre, esta última premisa se cumplirá siempre que no se presenten restricciones en relación con su consecución o formación.

Por gestionar se entiende que la Oficina de Proyectos generará acuerdos con otras áreas de la organización que le permitan identificar los recursos existentes en las mismas para apoyar la gestión de los proyectos, conocer su disponibilidad, tramitar la asignación de los mismos a los proyectos y en los casos en que aplique, formarlos en técnicas de gestión de proyectos e incluir en sus evaluaciones de desempeño indicadores relacionados con los resultados de la gestión de los proyectos que les han sido asignados.

Los roles que asumirá la Oficina de Proyectos para soportar su orientación son los siguientes:

- Proporciona la metodología, herramientas y técnicas para la gestión de portafolios, programas y proyectos, este rol implica:
 - Investigar de manera permanente a cerca de las mejores prácticas en relación con la gestión de proyectos
 - Diseñar e implementar de acuerdo a la naturaleza de la organización, las metodologías de gestión de proyectos, programas y portafolios que le generen mejores resultados a la organización
 - De la misma manera, ajustar, desarrollar y/o incorporar herramientas que faciliten la gestión de proyectos, programas y portafolios
 - Desarrollar y o fortalecer los procesos de comunicación necesarios para apoyar la gestión de proyectos, programas y portafolios e integrar con otros aplicativos de la compañía la información relacionada con esta gestión
- Proporcionar Gerentes de Proyectos a la organización según disponibilidad de recursos de la OP y acuerdos de servicios con las áreas funcionales, este rol implica:
 - Definir el perfil que debe tener un Gerente de Proyectos para gerenciar el tipo de proyectos que se acometen en la organización
 - Definir una estrategia que permita formar a los integrantes de la Oficina de Proyectos como Gerentes de Proyectos según el perfil definido
 - Generar estrategias que le permitan a la Oficina de Proyectos identificar y formar Gerentes de Proyectos en otras áreas de la organización
 - Establecer acuerdos de servicio con las áreas funcionales para la asignación de los Gerentes de Proyectos que han sido formados en sus áreas
- Gerencia Proyectos a través de la asignación de este rol a sus integrantes
- Integra los portafolios, programas y proyectos de las unidades de negocio y del corporativo y vela por su eficiente gestión, este rol implica:
 - Crear sinergias entre los proyectos existentes, es decir, identificar oportunidades en las cuales con un mismo esfuerzo se pueda responder a los requerimientos de varios proyectos
 - Eliminar la duplicidad de esfuerzos, es decir, proyectos que persigan objetivos semejantes, tengan entregables semejantes o generen resultados que ya se tengan en la organización
 - Identificar los proyectos que apuntan al logro del mismo objetivo corporativo, vigilar las fronteras entre los mismos y que generen aportes que permitan sumarse para alcanzar la meta del objetivo en cuestión

- Velar porque no se emprendan proyectos que persigan objetivos encontrados
- Identificar el aporte que cada uno de los programas y portafolios genera al desarrollo de la estrategia corporativa y analizar con Planeación Estratégica el impacto conjunto de los mismos
- Generar y presentar informes del comportamiento conjunto de los portafolios, programas y proyectos
- Vela por la alineación de los proyectos a la estrategia corporativa: este rol implica:
 - Trabajar de manera conjunta con Planeación Estratégica para garantizar que en la organización solo se emprendan proyectos que permitan la consecución de sus objetivos estratégicos
 - Vigilar que durante la ejecución del proyecto no se desvirtúe el aporte que el mismo debe hacer a la estrategia de la organización, haciendo seguimiento permanente a los mismos y generando las acciones preventivas y correctivas necesarias para evitar y/o corregir la desalineación del proyecto en relación su aporte a la estrategia
- Vela por la adecuada aplicación de los métodos de gestión de proyectos: este rol implica:
 - Contar con personal en la Oficina de Proyectos que ejerza los roles de coach o mentor de los Gerentes de Proyectos de la organización, en relación con la metodología de gestión de proyectos y su aplicación
 - Preparar auditores expertos en la aplicación de la metodología
 - Realizar auditorias de pares para verificar la suficiente y correcta aplicación de la metodología y retroalimentar al Gerente de Proyectos en relación con la gestión de su proyecto

Esta orientación de la Oficina de Proyectos incluye objetivos concernientes tanto a la gestión de proyectos como a la gestión de portafolios y programas, no obstante, el presente proyecto de grado participará únicamente en la consecución de los objetivos concernientes a la gestión de proyectos. Sin embargo, por fuera del alcance del proyecto de grado se tiene considerada la generación de estrategias que permitan desarrollar la gestión de programas y portafolios y lograr los objetivos que la Oficina de Proyectos persigue en relación con los mismos, lo cual es recomendable como buena práctica para empresas que emprendan esfuerzos semejantes.

2.2 CONSTRUCCIÓN DEL PLAN PARA EL CIERRE DE BRECHAS

A la luz de la orientación definida para la Oficina de Proyectos y del conocimiento recientemente adquirido sobre la gestión de proyectos en la empresa y su cultura

organizacional, se llevó a cabo la evaluación de la aplicabilidad y conveniencia para La Holding S.A. y sus filiales, del estándar PMBOK tercera edición y de los lineamientos de maduración del PMMM.

Lo anterior implicó realizar un análisis que no hace parte del alcance del proyecto de grado, y que consistió en la revisión una a una de las premisas contenidas en el modelo PMMM para cada área de conocimiento, cada proceso que hace parte de la misma y cada nivel de madurez, versus la información contenida en el estándar del PMBOK tercera edición para cada área de conocimiento con sus correspondientes procesos, versus las necesidades de La Holding S.A.

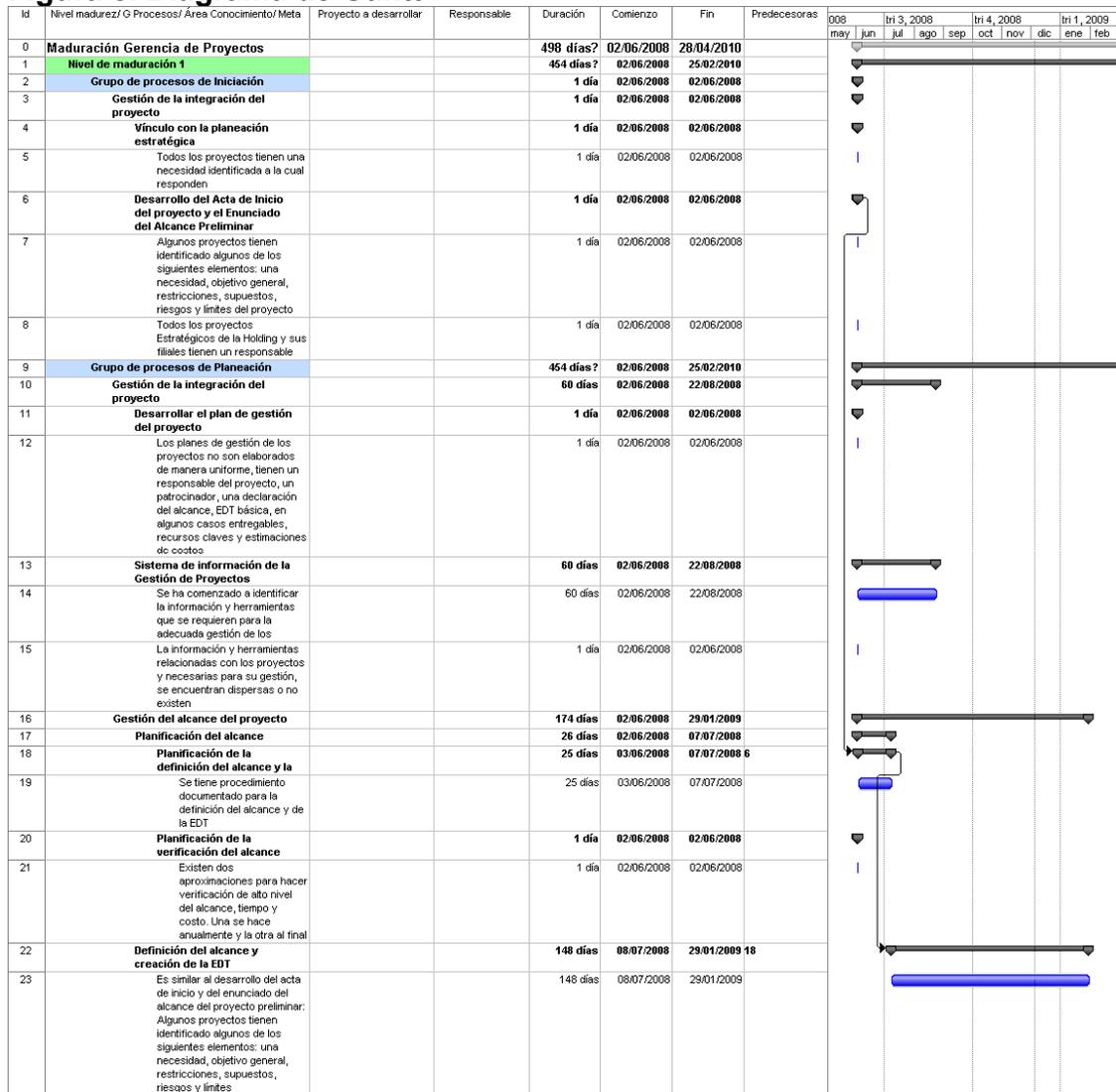
A la par que se iba realizando el análisis de cada área de conocimiento y proceso, se iban definiendo las metas para cada nivel de madurez a alcanzar por la Holding S.A. en relación con el tema analizado.

Mediante este análisis se observó que no necesariamente todas las premisas expuestas en el PMMM para un proceso determinado, guardan una correlación directa con lo expuesto en el estándar del PMBOK tercera edición para el mismo proceso, parte de esto puede atribuirse a que el modelo PMMM está fundamentado en la segunda edición del PMBOK mas no en la tercera (la incidencia de este aspecto en los resultados del proyecto se explica con detalle en el Capítulo 1); de igual manera se concluyó que definitivamente hay premisas que de acuerdo con las necesidades de La Holding S.A. deben ser alcanzadas en niveles de maduración diferentes a los indicados por el modelo PMMM y hay otras premisas que definitivamente no están alineadas con las necesidades de la empresa y por lo tanto no fueron incluidas en el plan de cierre de brechas. Estas variables inducen a un margen de error en los resultados, al igual que otras variables que fueron mencionadas en el Capítulo 1, tales como: la realización de las entrevistas del diagnóstico a los integrantes de la Oficina de Proyectos y no a quienes han liderado los proyectos, la exclusión en el PMMM de procesos que están incluidos en el PMBOK y la inclusión en el PMMM de procesos que no están incluidos en el PMBOK (de estos se habla en mayor detalle en el Capítulo 1).

En este momento de la investigación, se involucró a la Señora Mónica Moreno PMP, quién contribuyó con su experiencia a la validación y retroalimentación en relación con las metas definidas en el modelo.

La construcción de las metas se llevó a cabo en Project, herramienta seleccionada por la Oficina de Proyectos para apoyar la gestión de proyectos en la Holding S.A. y que fue adaptada mediante la creación de una nueva plantilla que permite hacer seguimiento al cumplimiento de las metas y calcular el porcentaje de maduración en el cual se encuentra la compañía a medida que el proyecto se ejecuta. A continuación se muestran dos imágenes en las cuales se ilustra con datos ficticios la información que dicha plantilla de Project proporcionará

Figura 8. Diagrama de Gantt



Columna Nivel Madurez/ G Procesos/ Área Con/ Proceso/ Meta:

Indica las metas a alcanzar en cada nivel de madurez, por grupo de procesos, área de conocimiento y proceso que la compone.

Columna: Proyecto a desarrollar

Indica los proyectos que se emprenderán con el fin de dar cumplimiento a las metas. Un solo proyecto puede permitir la consecución de varias de las metas establecidas. Cada proyecto será manejado de manera independiente bajo la metodología de gestión de proyectos establecida. La definición de los proyectos

que permitirán el alcance de las metas está por fuera del alcance de este proyecto de investigación de cara a la Universidad EAFIT; no obstante, se encuentra dentro del alcance que la Oficina de Proyectos de La Holding S.A. ha querido darle de cara a las necesidades de la compañía.

Columna: Responsable

Indica el nombre y cargo del líder del proyecto que permitirá la consecución de las metas.

Columna: Duración

Indica el tiempo en el cual se estima dar cumplimiento a la meta planteada.

Columnas: Comienzo y Fin

Indican respectivamente la fecha en la cual se empezará a trabajar en la consecución de cada meta y la fecha en la cual cada meta debe haberse alcanzado.

Columna: Predecesoras

Muestra las metas que deben ser alcanzadas antes de que una meta en particular pueda ser lograda.

Figura 9. Gantt de Seguimiento

Id	Nivel Madurez/ G procesos/ Área Con/ Proceso/ Meta	Avance	% Planeado	% Ejecutado y de madurez alcanzado	% Cumplimiento	Estado de Cumplimiento	Gantt de Seguimiento																
							02 jun '08				09 jun '08				16								
							S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L
0	Maduración Gerencia de Proyectos		100	19.77	19.77	●	[Gantt bar for row 0: 79% completion]																
1	Nivel de maduración 1		100	86.01	86.01	●	[Gantt bar for row 1: 100% completion]																
2	✓ Grupo de procesos de Iniciación		100	100	100	●	[Gantt bar for row 2: 100% completion]																
3	✓ Gestión de la integración del proyecto		100	100	100	●	[Gantt bar for row 3: 100% completion]																
4	✓ Vínculo con la planeación estratégica		100	100	100	●	[Gantt bar for row 4: 100% completion]																
5	✓ Todos los proyectos tienen una necesidad identificada a la cual responden		100	100	100	●	[Gantt bar for row 5: 100% completion]																
6	✓ Desarrollo del Acta de Inicio del proyecto y del Enunciado del Alcance		100	100	100	●	[Gantt bar for row 6: 100% completion]																
7	✓ Algunos proyectos tienen identificado algunos de los siguientes elementos: una necesidad, objetivo general, restricciones, supuestos, riesgos y límites del proyecto		100	100	100	●	[Gantt bar for row 7: 100% completion]																
8	✓ Todos los proyectos Estratégicos de la Holding y sus filiales tienen un responsable		100	100	100	●	[Gantt bar for row 8: 100% completion]																
9	Grupo de procesos de Planeación		100	71.11	71.11	●	[Gantt bar for row 9: 73% completion]																
10	Gestión de la integración del proyecto		100	40	40	●	[Gantt bar for row 10: 50% completion]																
11	Desarrollar el plan de gestión del proyecto		100	10	10	●	[Gantt bar for row 11: 10% completion]																
12	Los planes de gestión de los proyectos no son elaborados de manera uniforme, tienen un responsable del proyecto, un patrocinador, una declaración del alcance, EDT básica, en algunos casos entregables, recursos claves y estimaciones de costos		100	10	10	●	[Gantt bar for row 12: 10% completion]																
13	Sistema de información de la Gestión de		100	70	70	●	[Gantt bar for row 13: 70% completion]																
14	Se ha comenzado a identificar la información y herramientas que se requieren para la adecuada gestión de los		100	40	40	●	[Gantt bar for row 14: 40% completion]																
15	✓ La información y herramientas relacionadas con los proyectos y necesarias para su gestión, se encuentran dispersas o no existen		100	100	100	●	[Gantt bar for row 15: 100% completion]																

Columna Avance:

En esta columna se describen los avances específicos que se han alcanzado a la fecha en que se hace seguimiento, con el fin de alcanzar las metas planteadas.

Columna Planeado:

Indica para una fecha de seguimiento determinada, el porcentaje de madurez y el porcentaje en que se ha logrado cada una de las metas

Columna % Ejecutado y Nivel de madurez Alcanzado:

Indica para una fecha de seguimiento determinada, el porcentaje de madurez que realmente se ha alcanzado y el porcentaje en que se están cumpliendo las metas planteadas.

Columna % Cumplimiento:

Indica en que porcentaje se está cumpliendo con lo que se tenía planeado (línea base inicial) alcanzar para determinada fecha de seguimiento.

Columna Estado de Cumplimiento:

Indica de manera gráfica las metas que están dentro de determinado rango de porcentajes, así:

Color verde: indica las metas que tienen un cumplimiento superior al 90% y que por lo tanto no requieren de atención especial

Color amarillo: indica las metas cuyo porcentaje de cumplimiento se encuentra entre el 75% y el 89% y que requieren de la generación de acciones preventivas para evitar grandes impactos en el proyecto

Color rojo: indica las metas cuyo porcentaje de cumplimiento se encuentra entre el 0% y el 74% y que requieren de la realización de acciones inmediatas para lograr recuperar el atraso que se tiene en las mismas o analizar el impacto de definir fechas mas holgadas para alcanzarlas

Una vez definidas las metas, se decidió que se programarían solamente aquellas a alcanzar durante el año 2009.

Según la experiencia de la Oficina de Proyectos, las metas factibles de ser alcanzadas durante ese período, según la dinámica organizacional y los proyectos objetivo: proyectos catalogados como estratégicos para la Hoding S.A. o para alguna de sus filiales, son todas las metas definidas para los niveles de madurez 1 y 2 de los procesos que aparecen resaltados en las siguientes tablas:

Tabla 3. Procesos para los cuales se alcanzarán las metas de madurez establecidas en el Nivel 1 durante el año 2009

Procesos de un área de conocimiento	Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	*Desarrollar el acta de constitución del proyecto *Desarrollar el enunciado del alcance del proyecto	*Desarrollar el plan de gestión del proyecto	*Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	*Supervisar y controlar el trabajo del proyecto *Control integrado de cambios	*Cerrar proyecto

	preliminar				
Gestión del Alcance del Proyecto		*Planificación del alcance *Definición del alcance *Crear EDT		*Verificación del alcance *Control del alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		*Definición de las actividades *Establecimiento de la secuencia de las actividades *Estimación de recursos de las actividades *Estimación de la duración de las actividades *Desarrollo del cronograma		*Control del cronograma	
Gestión de los costes del Proyecto		*Estimación de costes *Preparación del presupuesto de costes		*Control de costes	
Gestión de la Calidad del Proyecto		*Planificación de la calidad	*Realizar aseguramiento de la calidad	*Realizar control de calidad	
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		*Planificación de los recursos humanos	*Adquirir el equipo del proyecto *Desarrollar el equipo del proyecto	*Gestionar el equipo del proyecto	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		*Planificación de las comunicaciones	*Distribución de la información	*Informar el rendimiento *Gestionar a los interesados	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		*Planificación de la gestión de riesgos *Identificación de riesgos *Análisis cualitativo de riesgos *Análisis cuantitativo de riesgos *Planificación de la respuesta a los riesgos	*Solicitar respuestas de vendedores *Selección de vendedores	*Seguimiento y control de riesgos	

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		*Planificar las compras y las adquisiciones *Planificar la contratación	*Solicitar respuestas de vendedores *Selección de vendedores	*Administración del contrato	*Cierre del contrato
---	--	--	---	------------------------------	----------------------

Creada a partir del Project Management Maturity Model, edición 2002

Tabla 3. Procesos para los cuales se alcanzarán las metas de madurez establecidas en el Nivel 1 durante el año 2009

Procesos de un área de conocimiento	Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	*Desarrollar el acta de constitución del proyecto *Desarrollar el enunciado del alcance del proyecto preliminar	*Desarrollar el plan de gestión del proyecto	*Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	*Supervisar y controlar el trabajo del proyecto *Control integrado de cambios	*Cerrar proyecto
Gestión del Alcance del Proyecto		*Planificación del alcance *Definición del alcance *Crear EDT		*Verificación del alcance *Control del alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		*Definición de las actividades *Establecimiento de la secuencia de las actividades *Estimación de recursos de las actividades *Estimación de la duración de las actividades *Desarrollo del cronograma		*Control del cronograma	
Gestión de los costes del Proyecto		*Estimación de costes *Preparación del presupuesto de costes		*Control de costes	
Gestión de la Calidad del Proyecto		*Planificación de la calidad	*Realizar aseguramiento de la calidad	*Realizar control de calidad	
Gestión de los		*Planificación de	*Adquirir el	*Gestionar el	

Recursos Humanos del Proyecto		los recursos humanos	equipo del proyecto *Desarrollar el equipo del proyecto	equipo del proyecto	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		*Planificación de las comunicaciones	*Distribución de la información	*Informar el rendimiento a los interesados	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		*Planificación de la gestión de riesgos *Identificación de riesgos *Análisis cualitativo de riesgos *Análisis cuantitativo de riesgos *Planificación de la respuesta a los riesgos	*Solicitar respuestas de vendedores *Selección de vendedores	*Seguimiento y control de riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		*Planificar las compras y las adquisiciones *Planificar la contratación	*Solicitar respuestas de vendedores *Selección de vendedores	*Administración del contrato	*Cierre del contrato

Creada a partir del Project Management Maturity Model, edición 2002

La programación de las metas antes seleccionadas inició con la definición del tiempo que tomaría alcanzar cada meta, es decir, su duración. No obstante, tal como se infirió del diagnóstico del nivel de madurez en gestión de proyectos, la organización ya ha alcanzado algunas de estas metas, por lo cual la duración de las mismas se estableció como un día y la fecha de inicio de las mismas, como la fecha de inicio del proyecto.

A las demás metas, les fue asignada una duración promedio basada en juicio de expertos.

Posteriormente, se procedió a identificar las relaciones de dependencia entre las mismas, para tal fin se asumieron los siguientes supuestos:

- No se establecieron relaciones de dependencia para metas que ya estaban completadas al momento de iniciar la programación, con el fin de que las mismas no se conviertan en restricción para la programación de las metas

que no se han alcanzado; no obstante, estas pueden ser prerrequisito de otras metas que no se han alcanzado

- Se decidió que solo se utilizarían relaciones de dependencia tipo Fin – Comienzo, es decir a una meta en particular solo se le van a relacionar metas que sean prerrequisito para el logro de la misma
- Se asumió que las relaciones de dependencia que existen entre las metas del nivel uno de maduración son pocas, debido a que en general la manera de gestionar los proyectos es informal y a criterio de cada líder de proyecto
- En el segundo nivel y niveles siguientes por su parte, se asumió que existen relaciones de dependencia entre las metas de nivel 1 y las correspondientes metas evolucionadas al nivel 2 de madurez, entre las metas de nivel 2 y las correspondientes metas evolucionadas al nivel 3 de madurez y así sucesivamente entre todos los niveles
- En relación con los niveles 2 a 5 de madurez se asumió que tienen más relaciones de dependencia entre sus metas del mismo nivel, ya que a medida que la gerencia de proyectos va madurando en una organización, va existiendo cada vez mas integración entre sus procesos

El Plan para Cierre de Brechas completo se encuentra en el Anexo 4.

Finalmente este plan para cierre de brechas puede ser utilizado de igual manera para realizar el diagnóstico de la maduración de la gestión de proyectos en empresas con similar orientación a la de La Holding S.A. en relación con este tema.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una de las premisas a la hora de realizar el diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de proyectos en una organización, es que el mismo debe ser realizado con los Gerentes de Proyectos; no obstante, y exceptuando las empresas que trabajan por proyectos, en la mayoría de las organizaciones de nuestro medio los proyectos no son liderados por Gerentes de Proyectos si no por Gerentes Funcionales, generalmente sin conocimientos en gestión de proyectos; sin embargo, mas que convertirse en un obstáculo esta es una característica propia del grado de madurez en que se encuentran nuestras empresas y es un obstáculo que puede superarse involucrando en la realización de los diagnósticos al personal que apoya metodológicamente al líder del proyecto.

En todo caso, el equipo conformado para la realización del diagnóstico, debe contar con integrantes que tengan un amplio conocimiento de la compañía, de los proyectos que se han desarrollado en la misma y del modelo de gestión de proyectos que se desee implementar. De igual manera, quien lidere la realización del diagnóstico debe ser un experto en el modelo y tener una posición neutral en relación con las partes participantes.

Por su parte, el diseño e implementación de un modelo de madurez en gestión de proyectos, no es una práctica que pueda estandarizarse y transferirse sin adaptación alguna a diferentes compañías. La situación, intereses particulares y cultura de la organización, deben ser revisadas valoradas y en consecuencia, los modelos desarrollados o ajustados a las necesidades detectadas. No obstante, el contar con experiencias disponibles de compañías con algunas afinidades, puede allanar el camino de aquellas empresas que quieran elaborar su propio modelo de madurez. Por otro lado, quien lidere el diseño e implementación del modelo de maduración, al igual que para el diagnóstico, debe ser un experto en el método seleccionado y contar con un buen conocimiento de la compañía especialmente en relación con el tema de gestión de proyectos.

En términos generales, las compañías que deseen emprender un proceso de maduración de su gestión de proyectos deberían iniciar por la selección del modelo que deseen adoptar; seguidamente realizar un diagnóstico de su estado de madurez, teniendo presente que la herramienta seleccionada para tal fin debe estar alineada al modelo de gestión de proyectos seleccionado. Este diagnóstico le permitirá a la compañía no solamente conocer su nivel de madurez, si no, ganar un conocimiento importante de su empresa en el marco de la gestión de proyectos. A partir de este conocimiento la compañía podrá fijar el norte en

relación con la gestión de proyectos y definir sus propias metas para alcanzarlo o seleccionar de modelos de maduración disponibles, como el que se presenta en este proyecto de grado, las metas que mejor se ajusten a sus expectativas.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el utilizar herramientas para la realización del diagnóstico desarrolladas por autores diferentes a los autores del modelo metodológico que se desea implementar, pueden inducir a márgenes de error desde el punto de vista de otros observadores, debido a que cada autor imprime su punto de vista particular en su trabajo, agregando, suprimiendo e interpretando de la manera en que considere mas valioso el material disponible.

También debe tenerse en cuenta que a la hora de diseñar el modelo de madurez, no necesariamente se dispondrá de toda la información y conocimiento para la definición de todas las metas de cada nivel de madurez, es decir, no necesariamente se tendrá claridad respecto a la conveniencia de incluir o no un proceso de Gestión de Proyectos o una meta en particular. No obstante, el modelo puede ser desarrollado de manera progresiva, a medida que se adquiere un mayor conocimiento del mismo y de los efectos de su implementación en la organización, dando lugar a la inclusión de nuevas metas, revisión de la validez de las metas establecidas con anterioridad y gestión de los impactos de los cambios que sea necesario realizar. En esta experiencia en particular, se pudo llegar al establecimiento del 100% de las metas de madurez de los niveles 1 y 2, aproximadamente un 70% de las metas del nivel 3 y un 50% y 20% aproximadamente de las metas de los niveles 4 y 5 respectivamente.

Finalmente, se recomienda a quienes deseen emprender proyectos semejantes, desarrollar de igual manera la gestión de programas, portafolios y Oficina de Proyectos, con el fin de lograr una gestión integral de los temas de proyectos en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK). PMI Publications, Pennsylvania 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK). PMI Publications, Pennsylvania 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The Standard for Portfolio Management. PMI Publications, Pennsylvania 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The Standard for Program Management. PMI Publications, Pennsylvania 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). PMI Publications, Pennsylvania 2003.

CRAWFORD J. Kent. Project Management Maturity Model, Marcel Dekker, Inc. Basel 2002.

ESI INTERNATIONAL. ProjectFramework. ESI International, Arlington 1999

TORO JARAMILLO, Iván Darío y PARRA RAMÍREZ, Rubén Darío. Método y Conocimiento. Metodología de la Investigación. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín 2006.