

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

**Augusto García, Nicolás Durán, Mayra Ospina, Carlos Tamayo, Francisco Bernal**

Augusto García, administrador de empresas.

Nicolás Durán, ingeniero industrial.

Mayra Ospina, ingeniera industrial.

Carlos Tamayo, ingeniero de minas.

Francisco Bernal, ingeniero aeronáutico.

## **RESUMEN**

*Este artículo investigativo busca determinar el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en la empresa INFOTRACK S.A. basados en el modelo Project Management Maturity Model (PMMM), el cual es el que mas se adapta las necesidades de la organización. Para lograr llevar a cabo la investigación se realizó una encuesta de 59 preguntas a los gerentes de la empresa INFOTRACK S.A. que permitiera analizar y determinar el nivel de madurez.*

### **Palabras claves:**

*INFOTRACK S.A., proyectos, gerentes, gerencia de proyectos, modelo PMMM, modelos de madurez, nivel de madurez.*

# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA

## DETERMINATION OF THE LEVEL OF MATURITY IN THE MANAGEMENT OF PROJECTS IN THE COMPANY INFOTRACK S.A.

### ABSTRACT

*This research paper seeks to determine the maturity level of project management in the company Infotrack S.A. based on the Project Management Maturity Model (PMMM), which is the one that best suits the needs of the organization. In order to carry out the research, a survey of 59 questions was made to the managers of the company INFOTRACK S.A. that would allow to analyze and determine the level of maturity.*

#### **Keywords:**

*INFOTRACK S.A. projects, managers, project management, PMMM model, Maturity models, PMO3 model, maturity level.*

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

## **I. INTRODUCCIÓN**

Uno de los principales objetivos de la gerencia de proyectos en el ámbito del desarrollo de negocios es la obtención de resultados concretos que conlleven al crecimiento de un país, región, comunidades, empresas y personal. La implementación de la gerencia de proyectos en las empresas ha pasado de ser una estrategia corporativa a ser una necesidad, porque por medio de sus distintas metodologías, etapas, experiencias ha permitido a las empresas garantizar el cumplimiento de sus objetivos, crecimiento y desarrollo sostenible.

El Project Management Instituto (PMI), 2017 y su encuesta anual de proyectos muestran que las iniciativas al interior de las grandes organizaciones en el mundo tienen una tasa promedio de éxito de 71%, alcanzan el 89% de efectividad cuando se implementan con una metodología. Y solo logran el 52% cuando la dirección es de baja prioridad. Los estudios señalan que en el interior de las organizaciones o empresas es necesario establecer un modelo de gerencia de proyectos y una metodología que permita ejercer un control y seguimiento para el cumplimiento de los indicadores y objetivos corporativos. Actualmente una empresa u organización sin un modelo y metodología tiene un alto riesgo de no garantizar un control eficiente y eficaz, que conlleva a atrasos en sus tiempos de ejecución y altos sobrecostos, generando insatisfacción de los inversionistas, stakeholders, entre otros.

Infotrack S.A, empresa dedicada a la venta de tecnologías a nivel nacional, en su estrategia de incursionar en nuevos mercados a decido analizar su grado de madurez en la gerencia de proyectos, con el fin de determinar sus debilidades y fortalezas de una

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

manera óptima frente a la competencia y a mercados más cambiantes, llevando así acciones de mejora en la metodología de gestión de proyectos.

En este documento analizaremos aspectos críticos y favorables en la gerencia de proyectos de Infotrack S.A, determinado su grado de madurez guiándola hacia el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

Para determinar el grado de madurez y lograr el buen funcionamiento de los procesos en la gerencia de proyectos de Infotrack S.A, se requiere identificar las herramientas, métodos y estrategias que mejor se adapten a las características de la empresa, generando planes de acción que nos permita administrar eficientemente los proyectos a emprender. Para las directivas de la empresa es muy importante determinar la capacidad que tiene la organización de asumir nuevos retos en el sector de la tecnología en Colombia y conocer su estatus frente a la competencia.

## **II. MARCO TEORICO**

### **1. Modelos de Madurez**

En los años 90, en las organizaciones se empezó hablar de los de modelos de grado de madurez que diagnosticaban y permitían la posibilidad de reconocer las practicas que llevaban a cabo las compañías en gestión de proyectos y con estos modelos poder guiar a las empresas mediante un análisis de mejora continua. (academia.edu 2007).

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

**Qué es un modelo de madurez?** los modelos de madurez son métodos y procesos donde se analiza gestiona y determina que procedimientos se deben llevar a cabo para alcanzar la excelencia en gerencia de Proyectos.

El grado de madurez empresarial se vincula directamente a cómo los procesos de la organización se ejecutan y se administran para bien o para mal, por eso es de importancia el uso de herramientas en una organización que surge de la necesidad de proporcionar información para la toma de decisiones y hace parte integral en todo modelo de negocio, estas herramientas de gestión permiten examinar, evaluar y estudiar las áreas de una empresa diagnosticando su mal y mejor desempeño y permitido implementar mejoras continuas en toda la empresa y en especial en las áreas necesitadas. (Parvis & Levin, 2002)

Al utilizar un modelo de madurez, la organización puede (Arce Labrada & López Sierra, 2010): 24

- Mejorar los tiempos y presupuestos predecibles
- Mejorar el ciclo de vida de los proyectos
- Aumentar la productividad
- Mejorar la calidad y satisfacción del cliente

# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

Tabla 1. Modelos de madurez en gerencia de proyectos, programas y portafolios

ITEM	MODELO
1	Project Management Maturity Model (PMMM or KPM3) by Harold Kerzner, III
2	Project Management Maturity Model (PMMM) by Jim K Crawford
3	Portfolio Management Maturity Model by Jim K Crawford
4	Berkeley Project Management Process Maturity Model PMPM or (PM)2 by Young Hoon Kwak and C William Ibbs
5	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) by PMI
6	PRINCE2 Maturity Model by OGC, UK
7	Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3) by OGC, UK
8	ProjectFRAMEWORK™ Project Management Maturity Model by ESI International
9	ProgramFRAMEWORK™ Program Management Maturity Model by ESI International
10	PortfolioFRAMEWORK™ Portfolio Management Maturity Model by ESI International
11	Programme Management Maturity Model by Russ Martinelli and Jim Waddell
12	Cultural Project Management Effectiveness Model (CPMEM) by PMGS
13	IMSI Project Management Assessment Model by Steve J Holmes and Robert T Walsh
14	Project Portfolio Management Maturity Model by James S Pennypacker, PM Solutions
15	Project Risk Maturity Model (RMM) by Martin Hopkinson, QinetiQ, UK
16	Risk Maturity Model by Dr David Hillson
17	Earned Value Management Maturity Model (EVM3) by Ray W Stratton, ManagementConcepts

Fuente: *Organizational Maturity – Managing Programs Better*, Suhail Iqbal

### III. METODOLOGÍA

Durante el presente capítulo desarrollaremos el enfoque del proceso de investigación seleccionado para realizar el presente proyecto, así como cada una de las fases que se desarrollarán en este documento, a partir de las bases a continuación presentadas se mostrarán los instrumentos para la recolección de datos necesarios para realizar el trabajo de grado correspondiente.

El presente proyecto de investigación estará desarrollado en tres fases generales; en una primera, se seleccionará el modelo de nivel de maduración del proyecto, una segunda fase se describiría la implementación del modelo de madurez, y en una tercera

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

se realizará la formulación de un modelo el cual expresa las mejores prácticas para la organización INFOTRACK.

## **1. Tipo de investigación**

Una vez revisadas las características de los enfoques para realizar un proyecto de investigación, vemos que el presente proyecto se encaminará hacia un proceso cuantitativo. Esto, Puesto que va a constituir un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Partiendo de una idea que con el transcurso del tiempo se irá acotando y una vez esté delimitada se derivarán los objetivos y preguntas de investigación, se revisará la literatura y se construirá un marco teórico. De las preguntas surgirá la hipótesis y se determinarán las variables. Una vez determinadas las variables se iniciará todo el proceso de recolección de datos.

## **2. Alcance**

En la investigación se recurrió a técnicas específicas en la recolección de información como la revisión bibliográfica, consulta externa, entrevistas y la aplicación de instrumentos tipo cuestionarios. La información posteriormente fue sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

El diseño de la investigación que comprende este trabajo es No Experimental – Transversal. No Experimental ya que no existirá manipulación intencional de las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Se observarán los fenómenos en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Será un diseño de investigación transversal ya que va en función de un periodo de tiempo único.

## **3. Selección del modelo.**

# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

El modelo que cumple con todos los criterios de evaluación que deseamos evaluar en la empresa Infotrack es PMMM de Crawford.

*Tabla 2. Resultado de evaluación modelos de madurez.*

Criterios de selección	Relevancia	Peso	Project management maturity model Crawford	Project management maturity model Kerzner	Organizational Project Management Maturity Model OPM3
Preguntas estructuradas	Alta	60%	1	5	5
Herramientas requeridas de análisis de resultados	Alta		5	5	1
Nivel de detalle de los resultados	Alta		5	3	3
Personal experto requerido	Alta		5	5	1
Año de publicación de la última versión	Alta		5	1	5
Subtotal puntuación relevancia alta			12,6	11,4	9
Idioma de publicación	Media	30%	3	3	3
Herramienta de aplicación de la evaluación	Media		3	5	5
Áreas del conocimiento evaluadas por el modelo	Media		5	1	5
Subtotal puntuación relevancia media			3,3	2,7	3,9
Aplicación en el sector logístico	Baja	10%	5	5	5
Subtotal puntuación relevancia baja			0,5	0,5	0,5
Puntaje			16,4	14,6	13,4

*Fuente. ECI*

Selección del modelo Con base en la evaluación realizada en la sección anterior, a continuación, se procede a seleccionar el modelo.

*Tabla3. Puntaje de evaluación de modelo de madurez.*

Project management maturity model de Crawford	Project management maturity model Kerzner	Organizational Project Management Maturity Model OPM3
16,4	14,6	13,4

*Fuente. ECI*

Tomando el modelo con puntuación más alta, el modelo seleccionado es el Project Management Maturity Model de Kent Crawford para aplicación en la empresa Infotrack.

Esta metodología está fuertemente organizada con las áreas y procesos del PMBOK 6 edición. El cual nos permite ver los resultados de madurez de Infotrack a nivel



# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

de mecanismos, áreas y de manera integral. Este método de evaluación suministra de manera eficaz la posibilidad de identificar los mecanismos que requieren acciones de mejora a corto plazo.

## 4. Variables

Para el desarrollo de esta investigación, las variables serán medidas por el grado de aplicación dadas por las mejores prácticas propuestas por el PMI en su estándar de modelo de madurez PMMM de Crawford en la empresa Infotrack S.A. para la administración de sus proyectos. A continuación, su definición conceptual y operacional:

### 4.1. Definición conceptual y operacional.

- **Mejores prácticas:** Son aquellas características y conjunto de acciones que son aceptadas por el mundo de la gerencia de proyectos como la forma idónea de administración de proyectos, programas y portafolios.
- **Procesos:** Es el conjunto de etapas de los distintos procesos de mejora, de tal forma que se genera un escenario secuencial de mejora continua, donde es necesario estandarizar, medir, controlar y mejorar.
- **Madurez:** Implica el desarrollo completo o condición perfeccionada. En la investigación que se lleva a cabo, el término debe entenderse como la mayor aplicación u obtención de características propias del mejor hacer en gerencia de proyectos a nivel organizacional, basado en el PMI y modelo de madurez OPM3.
- **Dominios:** Hace referencia a los dominios de proyectos, programas y portafolios. Por definición, proyecto es un esfuerzo temporal, un programa consiste en varios proyectos, con la posibilidad de elementos adicionales del trabajo en curso, sin

## **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

embargo, no todos los proyectos tienen que ser parte de un programa. Los portafolios consisten en todos los programas, proyectos y otros proyectos adicionales relacionados con la empresa.

- **Estandarización:** Implica que una mejor práctica esté preestablecida dentro de un conjunto de proceso. La estandarización no supone de manera obligatoria la formalización del proceso, sin embargo, sucede que un conjunto de mejores prácticas estuviese siempre preestablecido dentro de un equipo de proyectos, aunque éstas no estén implementadas dentro del manual de la empresa.
- **Medición:** Proceso o acción por la cual se valora de manera cualitativa y cuantitativa una mejor práctica.
- **Control:** Es la acción o proceso por el cual se comparan datos obtenidos de la medición con los valores esperados o con el estándar preestablecido.
- **Mejora:** Es el proceso que permite mejorar el estado actual de madurez mediante la aplicación de un conjunto de acciones dirigidas a establecer una mejor práctica no presente o a aumentar el grado de aplicación de esta.

La definición operacional se refiere al conjunto de procedimientos u operaciones que se consideran deben ser aplicados para medir las variables y recolectar la información necesaria para su posterior análisis y conclusiones.

A continuación se muestra en la tabla la esquematización de las variables asociadas a la investigación y su operacionalización.

# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

*Tabla 4. Esquematización de variables*

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Madurez en Gerencia de Proyectos	Proyectos	Estandarización	Mejores Prácticas
		Medición	
		Control	
		Mejora	
	Programas	Estandarización	
		Medición	
		Control	
		Mejora	
	Portafolios	Estandarización	
		Medición	
		Control	
		Mejora	

*Fuente: Organizational Maturity – Managing Programs Better, Suhail Iqbal*

Es por ello por lo que, a través de la definición y operacionalización de la variable, como se plantea, se da respuesta a los objetivos de la investigación, así mismo, como objetivo general es la determinación del grado de madurez en la gerencia de proyectos en la empresa Infotrack, también se contempla las recomendaciones de mejora que le servirán a la compañía como guía para aumentar el grado de madurez actual.

## **5. Recolección de datos.**

La recolección de datos son técnicas y herramientas de investigación e información que utilizan las personas o empresas para el estudio específico de algún tema, las herramientas a utilizar son: la encuesta, cuestionario, observación, diagrama de flujo, diccionario de datos el focus grup. En esta investigación se utilizó una encuesta, la fuente o base de los datos se encuentra dentro de los procedimientos internos de los ítems de

# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

estudio, haciendo parte integral también los procesos de gestión de proyectos de INFOTRACK S.A.

Se realizó una encuesta a integrantes de la empresa que conocen de manera detallada el proceso actual en la gestión de proyectos en la organización dando como resultado una muestra específica de la población objetivo. De igual forma como apoyo de verificación a las respuestas recopiladas, será revisado los registros documentales de INFOTRACK S.A.

Ejecutada y elaborada la recolección de información, se continuó con la tabulación y evaluación del resultado de acuerdo con a los parámetros definidos por el modelo, generando así un análisis de estos que finalmente serán divulgados al interior de la organización.

Como se mencionó anteriormente, en el presente trabajo solo se evalúan 59 preguntas para determinar el grado de madurez de la empresa, las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

*Tabla 5. Procesos involucrados en la gestión de proyectos*

	PROCESO	PREGUNTAS
1	GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL	3
2	GESTIÓN DE SUPERVISIÓN	2
3	PMO (Project Management Office)	6
4	INTEGRACIÓN	6
5	GESTIÓN DEL ALCANCE	6
6	CALIDAD	3
7	COMUNICACIONES	4
8	TIEMPO (CRONOGRAMA)	7
9	GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	4
10	GESTIÓN DE COSTOS	4
11	GESTIÓN DEL RIESGO	7
12	GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES	4
13	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	3
	<b>TOTAL PREGUNTAS</b>	<b>59</b>

*Fuente: Propia*

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

Las preguntas fueron seleccionadas con los líderes de proyectos de Infotrack analizando información relevante de la organización e investigando otras encuestas que fueron adaptadas y realizadas a compañías similares a Infotrack. Esta investigación nos arrojó 59 preguntas de áreas de conocimiento, la cual relaciona todo el departamento de proyectos de la empresa. En total se entrevistaron y encuestaron 7 personas, al director de operaciones, líder PMO, 3 gerente de servicios y 2 gerentes de proyectos de acuerdo con el organigrama de la empresa.

Los encuestados tienen a su cargo todas las áreas de conocimiento en la elaboración y estructuración de proyectos, profesionales de alto nivel gerencial y cultural conocedoras de la valoración y las áreas de la gerencia de proyectos en la empresa.

## **6. Procesamiento de datos.**

El análisis de datos que se utilizará se basa en una herramienta de diagnóstico de la gerencia de proyectos de Infotrack, una encuesta que se realiza por criterios de los interesados determinado así su grado de madurez, esta encuesta como se muestra en la tabla 5 se genera por 13 áreas a evaluar con un determinado número de posibles respuestas de cada pregunta relacionada a la gestión de proyectos dónde el encuestado determina según su juicio cual es la respuesta que da más cumplimiento en la compañía.

Con el procedimiento y análisis de datos obtenidos de las mediciones se dará lugar a una lista de recomendaciones y mejoras.

A continuación, en las ilustraciones 4 y 5 se presenta un ejemplo de cómo está estructurada la herramienta de medición aplicada. Adicionalmente se dará explicación de cómo serán analizados los datos recolectados.

*Ilustración 4. Instrumento de Medición Infotrack*

# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

DIAGNOSTICO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN INFOTRACK

1. GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

De acuerdo a su conocimiento, participación y experiencia en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión del desarrollo profesional, lea cuidadosamente las siguientes opciones y seleccione aquella que describa mejor la situación actual de cada componente en la compañía.

1 CARGO ACTUAL (\*)

Gerente de Proyectos

2 CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS (\*)

- Algunas personas de la organización cuentan con habilidades en temas específicos de la gestión de proyectos.
- Los gerentes de proyecto y los miembros del equipo son capaces de desarrollar y gestionar planes de proyectos, y dar cumplimiento a las restricciones.
- Todos los gerentes de proyectos tienen conocimientos sólidos en gestión, planificación, seguimiento y siguen la metodología de gestión de proyectos definida por la organización.

*Fuente. Infotrack*

*Ilustración 5. Instrumento de Medición Infotrack*

3 EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS (\*)

- Algunas personas de la organización cuentan con habilidades en temas específicos de la gestión de proyectos.
- Los gerentes de proyecto y los miembros del equipo son capaces de desarrollar y gestionar planes de proyectos, y dar cumplimiento a las restricciones.
- Todos los gerentes de proyectos tienen conocimientos sólidos en gestión, planificación, seguimiento y siguen la metodología de gestión de proyectos definida por la organización.
- Los gerentes de proyectos de alto impacto son certificados en gerencia de proyectos.
- Se usan procesos de mejora continua en los conocimientos de gestión de proyectos de los funcionarios a través de las lecciones aprendidas recopiladas. Todo el personal de alto nivel relacionado con proyectos está certificado.

3 EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS (\*)

- Algunas personas de la organización cuentan con experiencia y competencias básicas en gestión de proyectos.
- Los gerentes asignados a proyectos grandes tienen experiencia en proyectos exitosos y los miembros del equipo del proyecto tienen experiencia en otros proyectos.
- Los gerentes y miembros de los equipos de proyecto tienen experiencia y competencias para dar cumplimiento a la triple restricción. Estos son evaluados mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes.
- La organización reconoce la experiencia, las competencias y los resultados en los proyectos del gerente y los miembros del equipo del proyecto a través de un sistema de compensaciones.

*Fuente. Infotrack*

Una vez recolectada la información, esta se llevará a indicadores numéricos, de tal forma que se valore los datos de una manera cuantitativa y cualitativa. Una vez ponderado todo el formulario se adjudicará un porcentaje de cumplimiento, que resulta de dividir el máximo valor posible entre el valor obtenido, multiplicado por cien.

En primer lugar, el resultado arrojado del procesamiento de los datos de la encuesta obtenidos mediante la aplicación del instrumento, es un valor porcentual de la encuesta en general, no obstante, se obtendrá como grado de madurez los resultados de la tabulación final, el resultado se interpretará según su valor, de la siguiente manera.

# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

Tabla 6. Madurez organizacional en gestión de proyectos

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

Fuente. Análisis del grado de cultura organizacional en gestión de proyectos

## IV. RESULTADOS

Una vez realizadas las encuestas a los diferentes gerentes de proyectos, gerentes de servicios y directores de proceso, se realiza la tabulación de los resultados obtenidos y se organizan las matrices de acuerdo a las buenas prácticas, se estableció el grado de madurez organizacional en la gestión de proyectos de Infotrack, siguiendo la interpretación de la tabla 7:

Tabla 7. Madurez organizacional en gestión de proyectos

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

Fuente. Análisis del grado de cultura organizacional en gestión de proyectos

Las preguntas fueron clasificadas en los diferentes grupos de procesos, arrojando un grado de cumplimiento por cada uno, luego determinamos el grado de madurez y, por

## DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

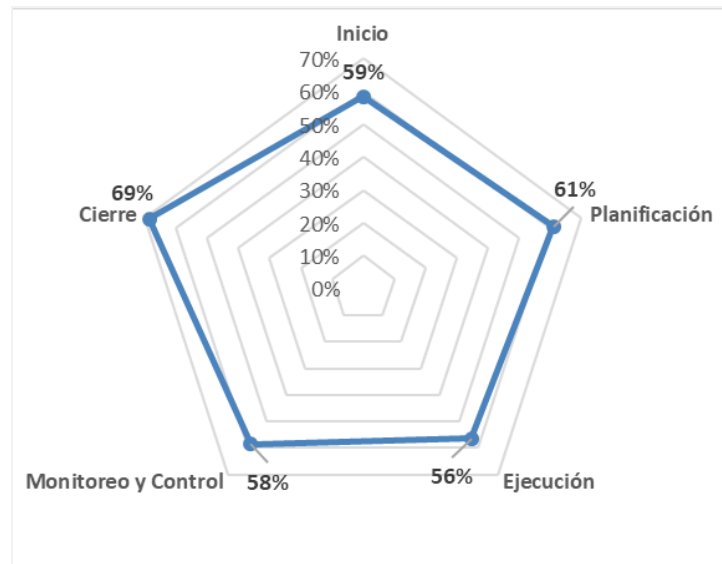
último, el grado de madurez general del grupo de procesos como se muestra a continuación:

*Tabla 8. Reporte en grado de madurez organizacional en gestión de proyectos.*

Grupo de Procesos	Grado de Cumplimiento	Grado Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos		
Inicio	59%	Intermedia Alta	<b>61%</b>	<b>Intermedia Alta</b>
Planificación	61%	Intermedia Alta		
Ejecución	56%	Intermedia Alta		
Monitoreo y Control	58%	Intermedia Alta		
Cierre	69%	Alta		

*Fuente. Propia*

*Ilustración 6. por grupo de procesos en gerencia de proyectos*



*Fuente. Propia*

Para los grupos de procesos, actualmente la compañía Infotrack, se encuentra en un grado de madurez Intermedio Alto con un porcentaje del 61%, como se evidencia en la ilustración 6, el grupo de proceso que presenta un nivel más alto es el Cierre y el que necesita mayor concentración para lograr un aumento en el nivel de madurez, es el proceso de ejecución.



# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

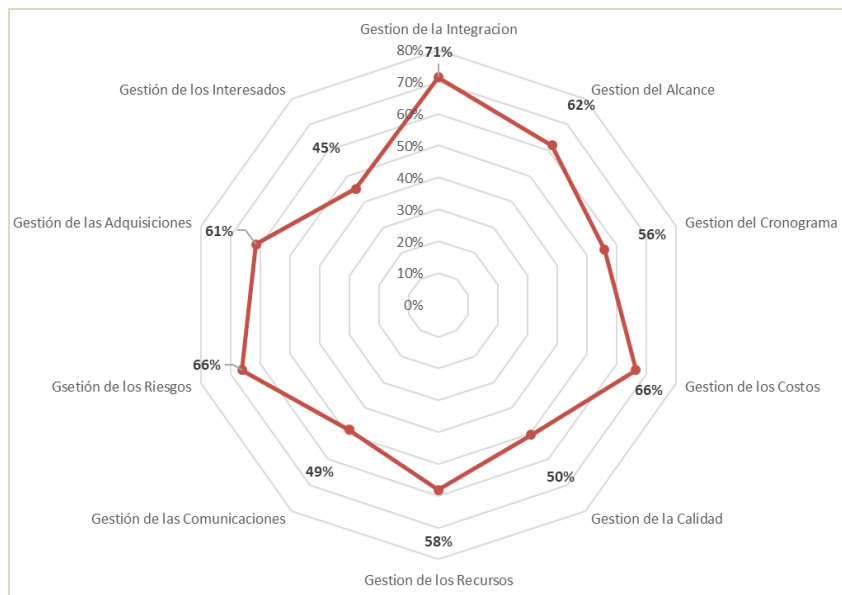
A continuación, se describe el grado de cumplimiento actual en la compañía y su grado de madurez particular, como también el grado de madurez general de las áreas de conocimiento en la organización como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 9 Reporte en grado de madurez por áreas de conocimiento*

Áreas de Conocimiento	Grado de Cumplimiento	Grado Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos		
Gestión de la Integración	71%	Alta	<b>59%</b>	<b>Intermedia Alta</b>
Gestión del Alcance	62%	Intermedia Alta		
Gestión del Cronograma	56%	Intermedia Alta		
Gestión de los Costos	66%	Intermedia Alta		
Gestión de la Calidad	50%	Intermedia Baja		
Gestión de los Recursos	58%	Intermedia Alta		
Gestión de las Comunicaciones	49%	Intermedia Baja		
Gestión de los Riesgos	66%	Intermedia Alta		
Gestión de las Adquisiciones	61%	Intermedia Alta		
Gestión de los Interesados	45%	Intermedia Baja		

*Fuente. Propia*

*Ilustración 7. por grupo de procesos en gerencia de proyectos*



*Fuente. Propia*

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

Como se observa en la ilustración 7, se logran evidenciar las áreas que presentan un menor grado de madurez y en los que la compañía debe concentrar sus esfuerzos para lograr que ese nivel actual de la mayoría de Intermedia Alta a Alta o Muy Alta

## **V. CONCLUSIONES**

Una vez realizado el análisis de grado de madurez utilizando el modelo Project Management Maturity Model (PMMM) de Kent Crawford se encontró que la compañía se encuentra en un nivel alto en la forma como gestiona sus proyectos.

Se elaboraron diferentes metodologías para así encontrar la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. Se eligió finalmente una propuesta metodológica basada en el enfoque PMI en su guía PMBOK (sexta edición) en donde cada área de conocimiento se plantean procedimientos y actividades.

La elaboración de la metodología propuesta para la gestión de proyectos permitirá aplicar mejores prácticas a los proyectos de INFOTRACK, integrando así los procesos establecidos en las áreas de conocimiento.

En tal orden de ideas, nuestra mayor contribución ha sido la proposición, frente a los modelos de madurez tradicionales, de un modelo que se aparta a la visión reductora de los proyectos como meras herramientas para la entrega de productos, asignándoles el estatus de verdaderos dispositivos de cambio, adaptación y aprendizaje, y resaltando su potencialidad en la realización de la misión misma.

## **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

De esta manera, los objetivos de la investigación en términos de diseño han sido alcanzado en el marco general propuesto inicialmente. Ello nos permite predecir una fase posterior de investigación centrada en su aplicación. Diversas experiencias de aplicación reportados en la literatura, cubriendo sectores como manufactura, información, finanzas y seguros, servicios técnicos y científicos (Pennypacker & Grant, 2003), sugieren la posibilidad de proyectar evaluaciones multisectoriales a nivel nacional, permitiéndole a organizaciones públicas y privadas comparaciones intra-sectoriales y el establecimiento de planes de mejoramiento específico. Dicha comparación, en caso colombiano y latinoamericano, supone un especial cuidado principalmente en términos de muestra puesto que normalmente las grandes empresas las que cuentan con departamentos lo suficientemente grandes como para llevar a cabo este tipo de iniciativas. Por esto, con el tiempo, deberíamos estar en capacidad de proponer versiones ajustadas a la mediana empresas.

Como contribuciones del estudio, se destacan el desarrollo de un modelo teórico para evaluar la madurez en gestión de organizaciones, un tema todavía poco explorado en las organizaciones académicas (Tondolo,2014). El estudio contribuye también a la ampliación del conocimiento sobre la situación del proceso de gestión de las organizaciones sociales investigadas y posibilitó la identificación de directivas para futuros estudios y desarrollos teóricos sobre el tema.

Cabe destacar además que el modelo, al reflejar la capacidad de gestión de las organizaciones, puede facilitar que se direccionen políticas públicas al fortalecimiento de estas organizaciones, las cuales desempeñan un papel fundamental en la sociedad. Por

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

otra parte, al identificar organizaciones que tengan un nivel elevado en gestión, puede actuar en el apoyo e implementación de nuevas políticas públicas.

## **VI. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS**

De acuerdo con la investigación de grado de madurez en la gerencia de proyectos en la organización INFOTRACK, recomendamos realizar las siguientes tácticas y estrategias que permitan a la organización vigilar, corregir y perfeccionar de manera más eficientemente los proyectos a desarrollar por la empresa. Hay que tener en cuenta que en la compañía debe existir buen clima laboral para que todo el equipo tenga compromiso y disciplina a la hora de implementar las áreas de conocimiento, permitiéndole crecer y desarrollar un grado de madurez satisfactorio, mejorando y controlando todos los procesos más eficientemente en los proyectos a futuro.

Las recomendaciones expuestas en esta investigación a infotrack se basan en los procesos de gestión de proyectos de las 10 áreas de conocimiento de la siguiente manera:

### **1. INTEGRACIÓN DEL PROYECTO**

La empresa debe tomar decisiones referidas a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento. esto incluye la elaboración y ejecución de un plan y el control de cambios, que deben implementarse de forma integrada, es decir, en el sistema en su totalidad, reuniendo los procesos y las actividades necesarias para que los

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

proyectos por venir cumplan con Las cuatro claves decisivas en esta área de conocimiento que son:

- Obtener la aceptación.
- Crear un plan de ataque.
- Estar dispuesto a hacer concesiones y rectificaciones.
- Aprender de los errores y también de los éxitos con el cierre de proyecto.

La gestión de la integración será eficaz si la empresa infotrack tiene todo el apoyo el de todos los integrantes del equipo y, sobre todo, de los grupos de interés. Obteniendo su aceptación desde el inicio del proyecto asegura a la compañía el apoyo y la financiación necesaria para que tenga éxito.

## **2. GESTIÓN DEL ALCANCE**

Los gerentes y coordinadores de proyectos de INFOTRACK deben tener el conocimiento y visión de cuáles son los alcances de plazos y tiempos esto quiere decir que la empresa debe elaborar un project timeline (línea de tiempo del proyecto) en la que se fijen las tareas previstas, sus plazos de ejecución y los recursos disponibles para cada fase y proceso, recopilando así el requerimiento detallado para el producto o servicio final al cual se quiere llegar.

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

## **3. CALIDAD**

En la gerencia de proyectos de Infotrack se debe implementar acciones que permitan evaluar la calidad de los productos y/o servicios y excluir todos aquellos inconvenientes y obstáculos que impidan alcanzar un mayor nivel de satisfacción. Esta competencia debe estar enmarcada en una política corporativa de Gestión de Calidad.

Estos son los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que los proyectos a futuro sean ejecutados satisfactoriamente.

## **4. COMUNICACIONES**

Infotrack debe elaborar, desarrollar e implementar un plan de comunicación óptimo que se adapte y cumpla con las necesidades del proyecto esta parte debe contemplar básicamente la distribución de la información, la fluidez de esta y la divulgación del estado de cada fase en la gestión del proyecto, desde la primera hasta la entrega definitiva.

## **5. TIEMPO (CRONOGRAMA)**

La compañía en la gerencia de proyectos debe desarrollar y administrar los métodos con los que se deben llevar a cabo los avances del proyecto, esto lo elabora realizando y aplicando el plan de cronograma o tiempo que determina quién es responsable de cada actividad, que no es lo mismo que hacer una EDT, pero

## **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

similar. Entonces, crea una lista de tareas que toca cada aspecto e individuo involucrado.

Una vez la compañía ejecute el cronograma, es necesario planear y controlar el mismo. Se realiza regularmente un análisis del valor ganado para asegurarse de que el plan real avanza tal como se había planificado al inicio del proyecto.

### **6. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS**

Se recomienda a la organización diseñar e implementar un proceso estándar para la identificación de los stakeholders de los proyectos, inicialmente en especial a los de alto impacto, utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto), realizar una gestión en la cual se les proporcione información acerca del estado, progreso y fase de terminación de los proyectos, gestionar e involucrar la participación de los interesados en donde puedan opinar, compartir ideas, abrir debates con críticas constructivas, para que se sientan la importancia que ellos tienen en el desarrollo de los proyectos.

### **7. GESTIÓN DE COSTOS**

La compañía en su gestión de costos cuenta con un buen proceso estandarizado y que le ha permitido obtener muy buenos resultados, pero aún tiene un gran margen de mejora, para el cual se recomienda implementar un sistema que ayude a identificar las variaciones entre el presupuesto planeado y el ejecutado, tener en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los

## **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

elementos de la EDT que son comunes en los diferentes proyectos, integrar los sistemas de finanzas y contabilidad, la planeación estratégica y los sistemas de gestión de riesgos, teniendo en cuenta todo el proceso de lecciones aprendidas al finalizar cada proyecto para garantizar una mejora continua en dicha gestión.

### **8. GESTIÓN DEL RIESGO**

La gestión del riesgo en Infotrack S.A. es de obligatorio cumplimiento para cada proyecto, para lo cual cuenta con sistemas planeación, identificación, análisis cualitativo y cuantitativo, el plan de respuesta, control y documentación de los riesgos, pero los procesos aplicados son de estándar medio o intermedio, por tal motivo se recomienda realizar una planeación que se adapte al tamaño y tipo de proyecto, identificación de lecciones aprendidas, realizar análisis en las gestiones del tiempo, costos, sistemas financieros y contables, procesos de planificación estratégica, riesgos de proyectos anteriores y similares, áreas de la organización en la cual existan debilidades, y considerar el uso de la reserva de contingencia en la definición de la eficiencia y efectividad de todos los proyectos.

### **9. GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES**

La organización cuenta con un sistema de gestión de compras y proveedores estándar, por lo tanto se recomienda realizar un plan de gestión en el cual se incluya a la alta gerencia para la toma de decisiones, información suministrada por stakeholders y que promuevan una modalidad de compras “Justo a tiempo” para reducir costos de inventario y logísticos, fortalecer y capacitar al área de compras



## **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

para atender todas las requisiciones generadas y apalancar varias solicitudes a determinados proveedores para que exista una ventaja en la economía de escala, realizar alianzas estratégicas y a largo plazo con proveedores, realizar auditorías anuales a los proveedores y un plan de lecciones aprendidas con cada uno de ellos.

### **10.GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Infotrack S.A. tiene un amplio margen de mejora en la gestión de recursos humanos, por la cual se recomienda realizar actividades de integración para que los miembros de los equipos se relacionen, que los diferentes gerentes de proyectos puedan hablar y negociar para solicitar un recurso específico, implementar procesos de priorización de los recursos eficaz, involucrar a los stakeholders en la planeación, y seleccionar los perfiles de los miembros de los equipos enfocados en el tipo de proyecto o características del mismo.

# **DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.**

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ciencias de la Información ISSN (2017). Modelo para evaluar la madurez y planificar la adopción de arquitecturas orientadas a servicios desde un enfoque integral. Vol. 48 Issue 3, p33-40. 8p.

ISSN (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. Vol. 35 Issue 2, p146-158. 13p.

Cavalcante, T (2013). Factores que contribuyen a la madurez en la gestión de proyectos: el caso de un gobierno estatal. Revista RAUSP. Abr-may-jun, vol 49, p415-428.

Escorsa, P. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. Edicions upc. Politext

Pensamiento y Gestión (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio. Jul-Dec2017, Issue 43, p39-65. 27p.

Inteligencia de negocios y su rol en la agilidad organizacional. Revista Criterio Libre, ene-jun2017, v. 15, iss. 26.

Durango, C (2013). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. Revista ternura. Enero – Marzo, Vol. 19, Pag20-36.

Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos, Universidad del Valle (2013). Principales modelos de madurez en gerencia de

# DETERMINACION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA INFOTRACK S.A.

proyectos.

Recuperado

de:

[http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/principales\\_modelos\\_de\\_madurez.pdf](http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/principales_modelos_de_madurez.pdf)

López, A (2017). Propuesta metodológica para medir la madurez de la gerencia de proyectos en empresas de ingeniería. Revista EIA. ene-jun, Vol. 14, p85-95.

Arce, S., López H. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá: nivel de madurez en la gestión de proyectos. Revista EAN. Jul-Dic. pág. 60-87.