

**FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE OBRA  
BOGOTÁ D.C.**

**LICENCIA CREATIVE COMMONS:** Atribución no comercial

**AÑO DE ELABORACIÓN:** 2014

**TÍTULO:** Cultura organizacional en la gestión de proyectos de Grupo Conika

**AUTOR (ES):** Montenegro Cantor, Ricardo, Miranda Quintero, Jaime y Jara Orjuela, Dayhana

**DIRECTOR:** Arce Labrada, Sigifredo

**PÁGINAS:** 144 **TABLAS:** 14 **CUADROS:** 15 **FIGURAS:** 34 **ANEXOS:** 5

**CONTENIDO:**

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO
  2. MARCO METODOLÓGICO
  3. EMPRESA SELECCIONADA
  4. ANÁLISIS DE RESULTADOS
  5. PROPUESTA COMPETITIVA: CONSULTORÍA PARA OBTENER UNA EFICIENTE GESTIÓN DE PROYECTOS EN GRUPO CONIKA
  6. COSTO
  7. BENEFICIO EN TÉRMINOS FINANCIEROS
  8. RESUMEN EJECUTIVO: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN CON BASE EN EL PMBOK Y LA ISO 21500
  9. CONCLUSIONES
- BIBLIOGRAFÍA  
ANEXOS

### **DESCRIPCIÓN:**

La presente investigación, busca justamente conocer la cultura organizacional en la gestión de proyectos de la empresa de Grupo Conika de la ciudad de Bogotá, usando como método principal entrevistas estructuradas basadas en la ISO21500 y dirigidas a los involucrados en la Gestión de proyectos de la empresa y que busca interpretar la gestión de sus proyectos de construcción. Grupo Conika integra en una sola organización tres líneas de negocio que se involucran en las diferentes etapas de desarrollo de un proyecto de construcción, la consultoría, el diseño y la construcción, siendo esta última la principal actividad de la empresa y sobre la cuál haremos énfasis en la investigación.

### **METODOLOGÍA:**

El diagnóstico se realizó a través del conocimiento de normas, métodos y procesos utilizados y a través de la aplicación de encuestas basadas en la ISO21500 a un grupo de personas seleccionadas involucradas en la gestión de proyectos dentro de la empresa (Directores, jefes de departamento, coordinadores, residentes de obra).

Una vez realizadas las encuestas se realizó el análisis de los resultados a través de matrices estructuradas en temas específicos como habilitadores organizacionales y por grupos de materia (integración, parte interesada, alcance, recursos, tiempo, costo, riesgo, calidad, adquisiciones y comunicación) y por grupos de procesos.

Se concluyó que existe una deficiente Gestión de Proyectos en la empresa Conika. A pesar de que existen procesos que cuentan con ciertos desarrollos, no existe una política integral, funcional, no existen procesos estandarizados, no existen procedimientos establecidos, y existen aspectos críticos en la gestión de proyectos, que se ven reflejados en el incumplimiento técnico, incumplimiento en entregables y bajo desempeño en los costos, aspectos que deben ser mejorados por la organización.

Para finalizar se realiza una propuesta que permitirá aumentar la madurez y eficiencia en la gestión de proyectos y que está estructurada en tres secciones fundamentales: la sección administrativa, la sección técnica y la sección de costos. Con esta propuesta se busca mejorar los procesos de la empresa, mejorar la

productividad, crecimiento y ganar ventaja competitiva ante las demás empresas del sector.

**PALABRAS CLAVE:** Gerencia de proyectos-trabajos de grado; Administración; Departamentalización; Nivel de madurez; Nivel de metodología en gerencia de proyectos; Herramientas de gerencia de proyectos; Nivel de desarrollo de competencia en gerencia de proyectos; Nivel de metodología en gerencia de programas y multiproyectos; Nivel de oficina en gerencia de proyectos.

### **CONCLUSIONES:**

El Grupo CONIKA considera en términos generales que cuenta con importantes habilitadores y capacidades para el desarrollo de una correcta gestión de proyectos, pero según la investigación realizada este potencial no se ve reflejado al examinar los resultados de las encuestas para cada actividad y grupo de procesos en particular. Por lo tanto se observa existe un alto potencial de mejora en caso de aplicarse los habilitadores organizacionales para contar con una óptima cultura organizacional en la gestión de proyectos.

Se encuentran discrepancias en las opiniones de los encuestados, debido a que quienes no participan en los procesos de gestión de proyectos creen que se hace una correcta definición y gestión de las partes interesadas mientras quienes participan de forma directa en los procesos están conscientes de que a pesar de que hacen ciertas prácticas en referencia a las partes interesadas éstas no se desarrollan de la mejor forma. Por lo tanto el esfuerzo en este aspecto debe apuntar a la estandarización de la identificación y gestión de las partes interesadas de cada proyecto, así como por medio de gestión de comunicaciones conseguir que la percepción de las personas de la organización se encuentre muy cercana a la realidad de lo que ocurre dentro de la gestión de proyectos.

El diagnóstico final determina que existe una deficiente Gestión de Proyectos en la empresa Conika. A pesar de que existen procesos que cuentan con ciertos desarrollos, se considera que mientras no existe una política integral, funcional, que se encuentre concatenada con la misión y visión organizacional, cualquier desarrollo o aspecto medianamente positivo no resultará en un aumento de la ventaja competitiva de la empresa, precisamente porque no existen procesos estandarizados, no existen procedimientos establecidos, y existen aspectos críticos en la gestión de proyectos, que deben ser mejorados por la organización.

## RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



Por lo tanto con una iniciativa desde la gerencia de la empresa que vincule a todos los grupos de la organización, debe formularse una política clara y estructurada, la cual puede sustentar sus bases en la ISO 21.500 y el PMBOK 5 del PMI.

A través de la investigación se generó una propuesta técnica administrativa de consultoría que tiene por objetivo implantar una correcta gestión de proyectos del Grupo Conika, basados en el PMBOK 5 y la ISO 21500. Esta propuesta que tiene un plazo de ejecución de 6 meses, un presupuesto de \$65'519.770, y supone un beneficio tangible para Grupo Conika representando en una TIR del 25% y un Valor Presente Neto sobre la inversión de \$2.388'970.427. Una vez implantada la correcta Gestión de Proyectos, se llevará a Grupo Conika a un nivel de madurez que genere "Mejoras de Forma Continua" bajo los estándares del modelo OPM3.

### FUENTES:

INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. IRAM-ISO 21500: directrices para la dirección y gestión de proyectos. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.iram.org.ar/carritoiram/NormaCD.asp?HIDNOR=2123>>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. International Standard ISO 21500:2012. Guidance on project management. Genova: International Organization for Standardization, 2012. 36p.

ISO 21500. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://pmicolombia.org/>>. [Citado: 13, febrero, 2014].

KERZNER, Harold. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. 2 ed. New York: Wiley, 2005. 352 p.

MOLINARI VILLEGAS, Enzo. Evaluación de madurez en evaluación de proyectos en SYSDE según el modelo PMMMM de Kerzner. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP569.pdf>>. [Citado: 17, nov., 2013].

## RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



RAMÍREZ ARIAS, Jesús Marcelo. El OPM3 como herramienta para el desarrollo de capacidades organizacionales: PM Tour 2008. México: PMI Capítulo México, 2008. 196 p.

TEDESCO, Marcelo. OPM3®: ¿qué le depara el futuro? [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.liderdeproyecto.com/articulos/opm3.html>>. [Citado: nov., 02, 2013].

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Colombian Project Management Maturity Model (Cp3m©). [En línea]. Disponible en Internet: <<http://gyepro.univalle.edu.co/enlaces/cp3m.htm>>. [Citado: 13, febrero, 2014].

WILLIAMS, Nigel L. Modelos de Madurez y OPM. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.scoop.it/t/organizational-project-management>>. [Citado: 21, mar., 2013].

### **ANEXOS:**

- Anexo A. Evidencia de la preparación de los candidatos a encuestar sobre la temática
- Anexo B. Certificaciones ISO
- Anexo C. Acta de Constitución
- Anexo D. Encuestas
- Anexo E. Tabulación