

**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 la empresa constructora B&V Ingeniería S.A.S.

**AUTOR (ES):** Guerrero Niño, Eliana Paola, López Higuera, Angélica Tatiana y Buitrago Medina, Rodolfo Alberto

**DIRECTOR:** Arce Labrada, Sigifredo

**PÁGINAS:** 137 **TABLAS:** 65 **CUADROS:** 0 **FIGURAS:** 27 **ANEXOS:** 2

**CONTENIDO:**

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO
2. MARCO REFERENCIAL
3. MARCO METODOLÓGICO
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
5. PLAN DE MEJORA
6. COSTOS
7. PROGRAMA DE TRABAJO
8. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

**DESCRIPCIÓN:**

El trabajo inicialmente describe el marco teórico sobre cuatro modelos de madurez, para poder emitir conceptos a la hora de efectuar el análisis a los resultados de las encuestas aplicadas a la empresa constructora a evaluar.

## RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



Seguidamente se detalla la información general de la empresa y de cada uno de los profesionales que serán entrevistados. De la aplicación de las encuestas surge un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a los habilitadores organizacionales, grupos de procesos y materias, en la gestión de proyectos. Teniendo en cuenta esta descripción se desarrolla la propuesta que será aportada a la empresa; que define el valor que se debe aportar a la empresa para solucionar las debilidades encontradas, desde la comprensión del problema, el enfoque propuesto, los beneficios a la empresa, descripción de tareas y servicios a entregar, programación y presupuesto.

### **METODOLOGÍA:**

Ahora bien, y teniendo como línea base la percepción de B&V INGENIERÍA S.A.S., en la cultura de gestión de proyectos, este trabajo va enfocado a la entrega de un plan de mejora en función de los 39 procesos de dirección de proyectos, integrados en 10 grupos de materias, y 5 grupos de procesos de gestión y de la aplicación de los habilitadores organizacionales entendidos como buenas prácticas; cuya misión es enfocar y direccionar a la organización a desarrollar procedimientos que le permitan alcanzar un mayor nivel de madurez en la gestión de proyectos exitosos.

**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:**

La aplicación de las buenas prácticas en cuanto a la Gestión de Proyectos, aportan grandes bases para lograr el éxito de los mismos; pero como se afirmó cada uno de ellos depende de los objetivos que busque, los recursos y las necesidades, por lo tanto requieren de una administración, planificación y desarrollo determinada.

Los modelos de madurez aportan estrategias a implementar para optimizar el proceso de gestión de los proyectos; algunos reflejan estándares sobre el desarrollo gradual y estratégico de las líneas de acción para la gestión y otros se

basan en experiencias siguiendo planes o procesos que permiten observar el avance, el logro de los objetivos y las estrategias de mejoramiento.

Los modelos de madurez ayudan a identificar las características y habilidades con las que deben contar las empresas para obtener los resultados esperados en cuando a capacidades, recursos, calidad, tiempo, entre otros factores determinantes.

El estudio y análisis de los modelos de madurez, así como del PMI y de la norma ISO21500; determinaron durante este proceso, bases esenciales para su desarrollo, además se comienzan a generar hipótesis acerca de la orientación que se podrá utilizar y acerca de algunas líneas de acción que se deben implementar en la empresa escogida para el éxito de los proyectos dentro de ella y los resultados particulares para la organización; claro está que se trata de simples hipótesis que serán resueltas a lo largo del desarrollo del trabajo.

Al implementar estándares adoptados internacionalmente como lo son el PMBOK y la norma ISO21500, podemos evaluar cómo se encuentra una empresa en cuanto a la Gestión de Proyectos a nivel mundial y permitirá una mejor comunicación cuando se desarrollen proyectos a nivel global, ya que todos hablarán el mismo lenguaje de gerencia de proyectos.

La implementación de metodologías y lineamientos en gerencia de proyectos a la empresa B&V INGENIERÍA S.A.S, facilita la realización de controles y la implementación de facilitadores dentro de los procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización en función de alcance, tiempo, costo y calidad.

Al determinar el estado actual de la empresa, se busca determinar las acciones correctivas pertinentes para que esta mejore sus procesos en cuanto a la gestión de proyectos, pero únicamente la organización será quien las ponga en práctica, ya que una vez terminado el proceso investigativo los grandes beneficiarios a llevarlas a cabo serán ellos.

El diagnóstico de la empresa, aunque mostró un desarrollo de los procesos administrados, se identificó que se lleva a cabo de una forma muy básica teniendo en cuenta que no implementa buenas prácticas de gerencia en los proyectos, pero aplica las lecciones aprendidas de las experiencias en búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos.

La debilidad en gestión de proyectos, parte del hecho que la empresa no realiza un control de lo planeado se conforma con el seguimiento y cumplimiento de las actividades completamente terminadas, debilitando sus procesos de seguimiento de tiempos, avances y calidad.

Esta propuesta o plan de mejora, solo será eficiente con comunicación entre los participantes de los proyectos, teniendo en cuenta que se deben designar responsabilidades y cada uno debe comprender su rol específico dentro del éxito de los mismos, además de emitir informes para realizar control permanente, evaluando el nivel de madurez constantemente.

**FUENTES:**

ARCE LABRADA, Sigifredo, LÓPEZ SIERRA, Hermes A. Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá. Nivel de madurez en gestión de proyectos. En: Revista EAN, no. 69, jul.-dic., 2010. p. 23-59.

BARRIOS MÉNDEZ, María Elizabeth. Aplicación de un modelo de madurez de gerencia de proyectos para una institución bancaria. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1770.pdf>>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

BRAZILIAN PM MATURITY RESEARCH. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.maturityresearch.com>>. [Citado: 13, febrero, 2014].

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán Alberto. Investigación en Administración en América Latina. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243\\_Parte1.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243_Parte1.pdf)>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

EJEMPLO ORGANIZACIONAL. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://americalatina.pmi.org/latam/ChaptersAndCOP/ListOfLatinAmericanChapters/Mexico.aspx>>. [Citado: 13, febrero, 2014].

ESTUDIO SOBRE EL ESTADO DE MADUREZ DE LAS EMPRESAS constructoras iraníes de grado uno utilizando el modelo de madurez OPM3. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://blog.dharmacon.net/articulos/estudio->

## RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



sobre-estado-madurez-empresas-constructoras-iranes-grado-utilizando-modelo-madurez-opm3/>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

GIDO, Jack y CLEMENTS, James P. Administración exitosa de proyectos. 5 ed. Sydney: Cengage Learning, 2012. 492 p.

GRAHAM, W. Prince2® Maturity Model (P2MM). United Kingdom: Sean Redmond, 2011. 203 p.

GUEVARA IDARRAGA, Dagoberto y DÍAZ LÓPEZ, Ruben Darío. Modelo para implementar oficina de gerencia de proyectos en áreas de TI. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://hdl.handle.net/10906/68024>>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

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. Geneva: International Organization for Standardization, 2012. 36p.

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

KERZNER, Harold. Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. New York, USA: Jhon Wiley & Sons, 2001. 408 p.

KHAWAM GÓMEZ, Pierre. Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos en la Unidad Objeto de Estudio de CVG VENALUM. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: [biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9473.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9473.pdf)>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

LÓPEZ OCAMPO, Sandra Paulina y MURIEL AGUDELO, Juan José. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: >

## RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/67927](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/67927)>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

MADUREZ. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=madurez>>. [Citado: 13, febrero, 2014].

MOTOA GARAVITO, Gerardo y SOLARTTE PAZOS, Leonardo. Desarrollo de un modelo de madurez para valorar la gestión de proyectos en las organizaciones. [En línea]. Disponible en Internet: <[http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/ponencia\\_espana\\_10\\_congreso\\_internde\\_ing\\_de\\_proy\\_malaga\\_e.pdf](http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/ponencia_espana_10_congreso_internde_ing_de_proy_malaga_e.pdf)>. [Citado: 20 de noviembre de 2013].

NÍVEIS, DIMENSÕES E SUCESSO. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.maturityresearch.com/novosite/imagens/mmgp\\_v2.gif](http://www.maturityresearch.com/novosite/imagens/mmgp_v2.gif)>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

NORIEGA SANTOS, Jorge. Trayectoria crítica. 5 ed. Bogotá: Bhandar Editores, 2001, 210 p.

OSBORNE, B. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. Netherlands: Europalaan 40, 3526 KS Utrecht, 2002. 278 p.

PACHÓN, Andrea y USECHE, Julián. Grado de madurez en la gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Obra). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Civil. Especialización en Gerencia de Obra, 2001. 106 p.

PEARSON EDUCATION. CMMI: guía para la integración de procesos y la mejora de productos, Madrid: Pearson, 2009. 506 p.

PIRÁMIDE DE EJEMPLO ORGANIZACIONAL. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://americalatina.pmi.org/latam/ChaptersAndCOP/ListOfLatinAmericanChapters/Mexico.aspx>>. [Citado: 13, febrero, 2014].

PLATAFORMA DE GERENCIAMIENTO DE PROJETOS. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.maturityresearch.com/novosite/imagens/templo.jpg>>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

PM SOLUTIONS. Project Management Maturity Model. [En línea]. Disponible en Internet: <[www.pmsolutions.com/.../site/PMM\\_large.gif](http://www.pmsolutions.com/.../site/PMM_large.gif)>. [Citado: 18 de noviembre de 2013].

PROJECT ADVISORY SERVICES. Primera Encuesta Nacional de Madurez en Gestión de Proyectos. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.pwc.com/co/es/publicaciones/1ra-encuesta-nacional-de-madurez-en-gestion-de-proyectos.jhtml>>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION OF JAPAN. Development of the New Project Management Knowledge System (P2M) . [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.pmaj.or.jp/ENG/>>. [Citado: 15, noviembre, 2013].

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE USA. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: guía del PMBOK®. Ed. Standard PMI. 4 ed. New York: Prentice-Hall, 2008. 488 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE USA. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). 2 ed. Newton Square (Pensylvania): Knowledge Foundation, 2003. 175 p.

PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE. Communication (in Project Management). [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.project-management-knowledge.com/definitions/c/communication-in-project-management>>. [Citado: 15, noviembre, 2013].

QUÉ SON LOS MODELOS DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS. [En línea]. Disponible en Internet: <[http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/que\\_son\\_los\\_modelos\\_de\\_madurez.pdf](http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/que_son_los_modelos_de_madurez.pdf)>. [Citado: 01, nov., 2014].

RELACIÓN DE NIVELES Y DIMENSIONES. [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.maturityresearch.com>>. [Citado: 13, febrero, 2014].

## RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Project Management Maturity Model (Cp3m©). [En línea]. Disponible en Internet: <[http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/ponencia\\_espana\\_10\\_congreso\\_internde\\_ing\\_de\\_proy\\_malaga\\_e.pdf](http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/ponencia_espana_10_congreso_internde_ing_de_proy_malaga_e.pdf)>. [Citado: 13, febrero, 2014].

### ANEXOS

- Anexo A. Acta de constitución del proyecto según PMBOK® del PMI ®
- Anexo B. Certificado de existencia y representación legal