

02.

ESTADO DE MADUREZ

EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS
EN UNA CONCESIÓN
ESTUDIO DE CASO

Mónica Patricia Gil Sarmiento¹
Luz Mery Torres Gaitán²
Martín Calle Angarita³

Resumen

Este artículo es el resultado del análisis de la gestión de proyectos en las empresas del sector de la construcción en Colombia. Tomando como referencia una concesión, se identificó cómo es su cultura de proyectos actualmente y el estado de nivel de competitividad frente al mercado con base en los estándares de la gerencia de proyectos o grado de madurez; lo cual generó una reflexión sobre la importancia social y económica que conlleva gerenciar bajo proyectos.

Se ve a diario que los proyectos de infraestructura vial en el país son ineficientes, llenos de incumplimientos, con falta de planificación, demoras en los tiempos y sobrecostos, generando efectos negativos en las personas del entorno donde se desarrollan y, en vez de un beneficio, traen un malestar en la comunidad. También se aprecia en gran proporción, estos proyectos son afectados por externalidades como los son la corrupción e intereses personales, haciendo aún más difícil su desarrollo normal y el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, surge la necesidad de empezar a implementar herramientas y técnicas que permitan que en los proyectos se desarrollen correctamente los factores de éxito como los son: el alcance, el tiempo y los costos.

1. [Estudiante 9º semestre de Economía](#)
2. [Estudiante 9º semestre de Economía](#)
3. [Estudiante 9º semestre de Economía](#)

Abstract

This article is the result of analysis of project management in companies in the construction sector in Colombia. Taking a concession as a reference, we identify its project culture today and its level of competitiveness in the market based on the standards of project management (maturity); this allows us to reflect upon the social and economic importance of managing projects under entails. We see daily that road infrastructure projects in the country are inefficient, full of breaches, with a planning failure, delays in time and cost overruns, making them traumatic for people in the environment where they develop, bringing instead of a profit, discomfort in the community.

We can also see that a large proportion of these projects are affected by externalities as are corruption and personal interests, making normal development and fulfillment of goals even more difficult. From this point rises the need to develop and implement tools and techniques that will allow projects to develop success factors such as: scope, time and costs.

Introducción

Uno de los mayores problemas que enfrenta el sector de construcción, en cuanto a la gestión de proyectos, es la falta de planificación y control que conlleva a no cumplir con los factores críticos de éxito, por ejemplo: el alcance, el tiempo y los costos. Esta situación provoca una insatisfacción por parte del cliente. Ya lo plantean Rivarola y Lledó (2007) cuando indican que existen restricciones de tiempo y de recursos que impiden completar en debida forma los proyectos.

Algunos de los contratistas o las concesiones viales que ofrecen sus servicios para construcción de la infraestructura pública o privada no siempre cuentan con las condiciones adecuadas para llevar a cabo un proyecto vial en Colombia. Algunas de las dificultades se presentan por deficiencias en los estudios de suelo o terreno y por falta de claridad a la hora de planificar el presupuesto, entre otros, lo que hace que se incumpla con la entrega en los plazos estipulados, al respecto Rufian plantea:

Para los proyectos viales los temas claves son el estudio de las inversiones y de los costos que tendrá la ejecución del proyecto, la adquisición de predios en los que se construirá la obra pública, la obtención de los permisos ambientales y otros que se requiere y el estudio de la demanda o tránsito que tendrá el proyecto para determinar su incorporación o no al programa. (Rufian, 2002, p. 45).

Las empresas ven la figura de concesión vial como una posibilidad de generar sinergias que permitan potencializar los proyectos que se desarrollan en las diferentes zonas del país. En Colombia, las concesiones viales son cada vez más importantes porque permiten la construcción de infraestructuras, éstas conllevan a un desarrollo económico y social de una población, utilizando las técnicas y herramientas adecuadas para que el proyecto sea productivo y eficaz.

De lo anterior, se puede evidenciar que la gestión de proyectos es indispensable para todas las empresas que están relacionadas al sector de la construcción. En la concesionaria, como objeto de estudio, es relevante verificar cuál es la cultura de gestión de proyectos para confirmar y verificar si se encuentra acorde con las exigencias del mercado y si puede ser competente con otras concesiones a nivel nacional. Esto conllevó a cuestionar sobre cuáles son las deficiencias en la gestión de proyectos que afectan la ejecución

de obras civiles en el concesionario que es nuestro objeto de estudio.

La hipótesis en este estudio de caso radica en que en la concesionaria no tiene personal idóneo que permita gestionar de manera eficiente los proyectos que se desarrollan en función de los objetivos, ni tampoco existen unos lineamientos sólidos que orienten el quehacer de los trabajadores. Esto se debe a la falta de articulación de las áreas de estudio en la eficiencia de los proyectos, lo que deja ver la falta de capacitación, procesos democráticos y escasa implementación de los 47 procesos y herramientas en las áreas de estudio que se trabajan en el PMI, generando replanteamientos, demoras, sobrecostos y hasta cancelación de los proyectos. Larson (2009) habla sobre la importancia de gerenciar bajo proyectos y la planificación de estos, además, muestra que en Estados Unidos valoran tanto esta metodología que invierten hasta el 25% del producto interno bruto en proyectos. Medinilla (2006) hace una definición sobre la importancia de la gestión de proyectos en un decálogo que se enfoca en implantar una cultura corporativa, el cual aborda:

1. Posibilita respuesta rápida a demandas cambiantes
2. Maximiza la capacidad de la organización
3. Coordina los diferentes recursos internos y externos
4. Aporta una visión de conjunto y mejora la comunicación en la empresa

5. Permite aprender de las lecciones pasadas
6. Aporta una correcta percepción sobre la auténtica capacidad del equipo
7. Permite identificar los riesgos y problemas en fase temprana
8. Aporta una visión centrada en el cliente
9. Proporciona información a la gerencia y reduce la necesidad de que todos los miembros del equipo estén realizando informes constantemente
10. Asegura la calidad

Estudio de caso

Lo que hace relevante el presente estudio es identificar las interrelaciones e integración de las diferentes variables que confluyen a la hora de gestionar proyectos en organizaciones del sector de construcción. Se propende por identificar las principales fallas, riesgos e incumplimientos generados por la deficiente gestión de proyectos en las empresas de concesión vial, la cual afecta el ciclo de vida de cada una de las fases, el acta de constitución e interesados.

En Colombia, la gestión de proyectos en la parte de Ingeniería Civil refleja su problemática, principalmente, con los temas asociados a la corrupción e intereses personales, provocando que estos proyectos incrementen sustancialmente su tiempo de entrega. Si el

alcance deseado del proyecto se modifica, se genera una insatisfacción en los clientes y hará que sus costos sobrepasen el presupuesto en miles de millones de pesos, además, de generar impactos negativos en el sector social y ambiental bastante altos.

En los postulados de Jaramillo (2014) están: la insuficiencia de estudios y diseños de los proyectos, la falta de planeación de la infraestructura, la deficiencia en la elaboración de los presupuestos para las obras públicas, las deficiencias en la gestión social con las comunidades y la ausencia de coordinación interinstitucional. De lo anterior, esta investigación permitió evidenciar el estado actual de la gestión de proyectos en la concesión objeto de estudio y determinar cómo impactan las diferentes relaciones, las fases de monitoreo y control, lo que orientó los procesos de planificación de proyectos, permitiendo a la concesionaria mejorar aspectos como retrasos, aumentos en los costos y materialización de riesgos.

Atendiendo a lo planteado por Sabogal (2014), las mayores oportunidades para el mejoramiento en la gestión de proyectos se encuentran en los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua a nivel organizacional, lo anterior a través de una propuesta en gerencia. La pertinencia del presente estudio radica en mostrar el estado actual según el propósito de describir y planificar adecuadamente los proyectos, que permiten incrementar el grado de madurez en la gestión de proyectos de Ingeniería Civil.

Para poder hablar de la gerencia de proyectos, antes, se debe definir que es: por medio de un esfuerzo en un tiempo dado y utilizando técnicas y herramientas, se crea un producto para satisfacer una necesidad. Autores como Clifford y Larson hablan de este esfuerzo como algo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño, que se diseña para cumplir las necesidades del cliente (Larson, 2009). En la última edición del PMBOK definen este esfuerzo como temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMBOK, 2013).

El uso de gerencia de proyectos ha venido en creciente desarrollo en los últimos años, debido a que facilita una mejor organización y administración de los recursos con base en las restricciones de alcance, tiempo y costo, buscando el éxito del proyecto (Degerencia.com, 2016). El éxito de un proyecto está dado por las buenas prácticas del uso de herramientas, habilidades, conocimientos y técnicas de la dirección de proyectos, las cuales se integran mediante la aplicación, adecuada, de los 47 procesos que se encuentran en los cinco grandes grupos inicio, planificación, ejecución, monitoreo control y cierre.

Lo anterior está basado en las diez áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados; en las cuales se planifican, crean, definen, estiman, desarrollan, validan y controlan los procesos

en el proyecto (PMBOK, 2013). Del correcto estudio y análisis de estos procesos depende que el ciclo de vida del proyecto se dé en su forma inicialmente planificada. Al 2009, el 53% de los proyectos seguían por encima del presupuesto o terminaron después de lo programado y fueron nombrados como "en grave riesgo". En los últimos años, se ha dado una tendencia mundial a gestionar bajo proyectos; solamente en Estados Unidos anualmente se invierte alrededor del 25% de su producto interno bruto en éstos (Larson, 2009).

Bajo esas dinámicas globales se han constituido varias organizaciones que manejan estándares o lineamientos de gerencia de proyectos, las cuales son reguladas por la PMI. De seis áreas que se tomaron como muestra para análisis, se logró identificar el grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa, se seleccionó un cuestionario denominado: *Guía para entrevista estructurada*, cuyo objetivo es obtener las impresiones de los profesionales que tienen como responsabilidad dirigir, liderar y coordinar proyectos de cualquier índole o sector. Posteriormente, se buscó analizarlas y obtener conclusiones acerca de las prácticas de gerencia de proyectos de la concesionaria.

Se concluyó, al finalizar el estudio, que la empresa no cuenta con un área encargada de gestionar y coordinar los diferentes proyectos, por tanto se ven afectadas sus etapas, generando mayores costos y demoras en las entregas.

Los encuestados indican que no se tiene una PMO (por sus siglas en inglés Project Management Office) y no existe interés alguno en crearla, ya que por la naturaleza de la empresa, consideran que esta nueva inversión generaría un gasto adicional y la gerencia no permitiría que se aplicara conductos regulares de terceros.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional garantiza que existan una serie de características en los equipos como la motivación, la cooperación y el sentido de pertenencia, estos permiten que los proyectos tengan buen fin. La cultura organizacional en las empresas es necesaria e importante ya que con ella se pueden armar grupos de trabajo con similares condiciones, aptitudes y conocimientos, regidos bajo un sistema moral de normas, hábitos y valores haciéndolos más productivos, detectando los problemas y dándole la solución más rápida y eficaz. Esto hace que el aprendizaje y el fortalecimiento de las aptitudes del grupo en este entorno, se dé en un menor tiempo, por medio de la integración de los interesados con un fin en común. Una muy buena definición de cultura organizacional la hace Javier Díaz (2013), quien afirma:

Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. (Díaz, 2013, párr. 2).

Acá podemos ver que las empresas ven la cultura organizacional como una ventaja competitiva, la cual lleva al mejoramiento de los procesos y permite que estos sean más fuertes en su entorno. Kendra y Taplin (2004) establecen un vínculo de proyectos exitosos con un marco cultural que busque mejorar el desempeño de la empresa en la ejecución de proyectos (Mejía, 2006). Esto se debe a que la cultura organizacional brinda un soporte adecuado en el desarrollo de los proyectos y se pueda reaccionar y generar los planes de acción para que éste siga en marcha.

Los modelos de madurez se empezaron a trabajar a partir de la década de los ochenta por Software Engineering Institute, como un método para medir e identificar las áreas de conocimiento donde se necesita mejorar a partir de las buenas prácticas de los procesos en la gerencia de proyectos. Como se menciona en Linero (2016), estos modelos permiten identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua.

Existen alrededor de cuarenta modelos para medir la madurez de los proyectos en una empresa, donde los más utilizados son:

- PMMM (Project Management Maturity Model),
- Kezner
- OPM3 (Organizational, Project Management Maturity Model)

La OPM3 se aplica bajo tres elementos básicos que son: conocimiento, evaluación y mejora. Basados en los estándares del PMI, Álvaro Claros Liendo define este modelo como el que establece una rejilla de buenas prácticas para los niveles de estandarización, medición, control y mejora continua para proyectos, programas y portafolio, en los cuales este modelo se hace muy fuerte (Lineró, 2016). Teniendo en cuenta estas definiciones y conceptos, la OPM3 basa su metodología por medio de estándares que generan planes de mejoramiento según los niveles de madurez y el requerimiento del proyecto en la empresa.

CONCLUSIONES

- Al desarrollar el siguiente trabajo de investigación, hemos podido identificar cuál es el grado de madurez de las empresas de construcciones y concesiones viales, lo cual nos llevó a deducir que no tienen una cultura organizacional donde se haga una eficiente gestión de proyectos, que conlleve a que no se vean afectados los tiempos de respuesta a los interesados, ni que se cumpla con el plan estratégico de trabajo.
- Se identificó que la empresa no ve la necesidad de crear una PMO, por miedo a que los líderes pierdan poder y los procesos se desarrollen con más procedimientos innecesarios para el desarrollo de las actividades.

- Para que la empresa de estudio pueda tener una eficiente gestión de proyectos, ésta debe contar con las guías mínimas que propone el PMBOK para las empresas de construcción, los cuales son: gestión de tiempo, gestión de costos, gestión de riesgo, gestión de seguridad y gestión ambiental; esto se logra teniendo una PMO en la empresa.

RECOMENDACIONES

Se hace necesario implementar planes de capacitación y sensibilización sobre la importancia de generar procesos eficientes para la gestión de proyectos, lo cual llevaría a una mayor eficiencia de los recursos que se tienen asignados para desarrollarlos en función del alcance, tiempo y costos, los cuales son los factores de éxito.

Es prioritario que la organización inicie con programas de capacitación pendientes para que las personas vinculadas a la concesionaria entiendan la importancia de manejar lineamientos y metodologías de la gestión de proyectos. Esto les permitiría ser más eficientes y productivos en cada una de las áreas de estudio, permitiendo desarrollar los procesos necesarios para que el proyecto se lleve a cabo según lo establecido y la necesidad de los interesados.

Teniendo en cuenta el objeto económico de la concesionaria y la realidad a la cual se ve ligada, es prioritario gestionar bajo proyectos teniendo lineamientos claros y no de

manera desarticulada; independiente de los miedos que tengan en las distintas áreas funcionales por la influencia de poderes u otras externalidades que afectan el normal desarrollo de los procesos en la gerencia de proyectos.

REFERENCIAS

- Alcala, U. d. (2016). *MADP*. Obtenido de <http://www.uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-7-certificacion-ipma/presentacion-del-bloque-ipma/>
- Clifford, f. G. y Larson, E. W. (2009). *Administracion de Proyectos*. (4ª Ed.). MacGraw Hill.
- Camposeco, T. M. (2012). *La autoeficacia como variable en la motivación intrínseca y extrínseca en matemáticas a través de un criterio étnico* (Tesis Doctoral). Universidad complutense de Madrid, facultad de educación, departamento de psicología evolutiva y de la educación. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/16670/1/T34002.pdf>
- Degerencia.com. (2016). *GERENCIA DE PROYECTOS*. Obtenido de Degerencia.com: http://www.degerencia.com/tema/gerencia_de_proyectos
- Diaz, J. (2013). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacion-de-una-empresa/>
- Jaramillo, K. I. (25 de 08 de 2014). *Universidad EAFIT*. Obtenido de Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/2934?show=full>

- Kendra y Taplin (2004). *Project Success: A Cultural Framework*.
- Linero, A. C. (2016). *Projecttools Wordpress*. Obtenido de <https://projecttools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>
- Lledó, G. R. (2007). *Gestion de proyectos*. Buenos Aires Rep. Argentina : Pearson Educacion.
- Medinilla, A. (2006). Obtenido de Presion Blogosferica: <http://www.presionblogosferica.com/2006/09/19/beneficios-de-la-gestion-de-proyectos-en-la-empresa/>
- Mejía, L. C. (21 de 06 de 2006). *Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2006)*. Obtenido de http://laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20-pdf/CON087_SerafinPlasencia.pdf
- PMBOK, P. (2013). *Guia para los Fundamentos de Gestión de Proyectos - PMBOK Quinta Edición*. PMI.
- Rivarola, G. y Lledó, P. (2007). *Gestión de proyectos*. (1ª Ed.). Recuperado de <http://librosayuda.info/2015/11/14/gestion-de-proyectos-pablo-lledo-gustavo-rivarola/>
- Rufian, L. D. (2002). *Políticas de concesión vial: análisis de las experiencias Chile, Colombia y Peru*
- Sabogal, J. F. (2014). *GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE BOGOTÁ*, D. C. Bogota.

BIBLIOGRAFÍA

- Bancoldex. (s.f.). *Banco de Comercio Exterior en Colombia*. Obtenido de Clasificación de empresas en Colombia: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Cree su empresa*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa>
- Campos, E. M. (2012). *ULACIT*. Obtenido de http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/119_factoresdexitoenlages-tindeproyectosrelacionadosconlashabilidadesblandasdelosestudiantesdeinformticadelaulacit.pdf
- Ernest & Young. (s.f.). *Manejo de Proyectos y Control de Riesgos*. Obtenido de EY Building a Better Working World: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/manejo_de_proyectos/\\$FILE/Sesi%C3%B3n%203%20-%20Manejo%20de%20proyectos%20y%20control%20de%20riesgos.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/manejo_de_proyectos/$FILE/Sesi%C3%B3n%203%20-%20Manejo%20de%20proyectos%20y%20control%20de%20riesgos.pdf)
- Goldratt, E. M. (1997). *Critical Chain*.
- Gray C., L. E. (2013). *Administración de Proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- ICONTEC. (s.f.). Obtenido de http://www.icontec.org/Paginas/e_normas.aspx

- ICONTEC. (s.f.). *ISO 14001*. Obtenido de <http://www.icontec.org/Ser/EvCon/Paginas/PCS/ci14000.aspx>
- ICONTEC. (s.f.). *Norma ISO 9001*. Obtenido de <http://www.icontec.org/Ser/EvCon/Paginas/PCS/ci9001.aspx>
- López, Z. (30 de junio de 2015). *elempresario.mx*. Obtenido de La Comunidad Pyme de El Economista: <http://elempresario.mx/management-mrkt/importancia-oficina-gestion-proyectos>
- Ministerio de fomento. (2005). *La gestión por procesos. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión*, 18.
- Miranda, J. M. (2014). *Gestión de proyectos identificación - formación - evaluación*.
- OBS. (2015). Obtenido de Blog Project Management: <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/cadena-critica/cadena-critica>
- Qpr International, T. O. (s.f.). *Qpr International, Training Organization*. Obtenido de <http://www.qrpinternational.es/index/prince-2/what-is-prince2>
- QRP International. (s.f.). Obtenido de <http://www.qrpinternational.es/index/prince-2/what-is-prince2>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas*. En A. Zimmermann, *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas* (pág. 103). Quito - Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

ANEXOS

Metodología

De acuerdo con el estudio realizado a la empresa concesionaria se tomó una muestra de seis áreas de análisis donde se logró identificar el grado de madurez en la gestión de proyectos. Para tal fin, se seleccionó un cuestionario denominado *Guía para entrevista estructurada*, cuyo objetivo es obtener las impresiones de los profesionales que tienen como responsabilidad, dirigir, liderar y coordinar proyectos de cualquier índole o sector. Posteriormente, se buscó analizarlas y obtener conclusiones acerca de las prácticas de gerencia de proyectos de la concesionaria. Las encuestas se realizaron a las siguientes personas de las seis áreas asignadas según la muestra.

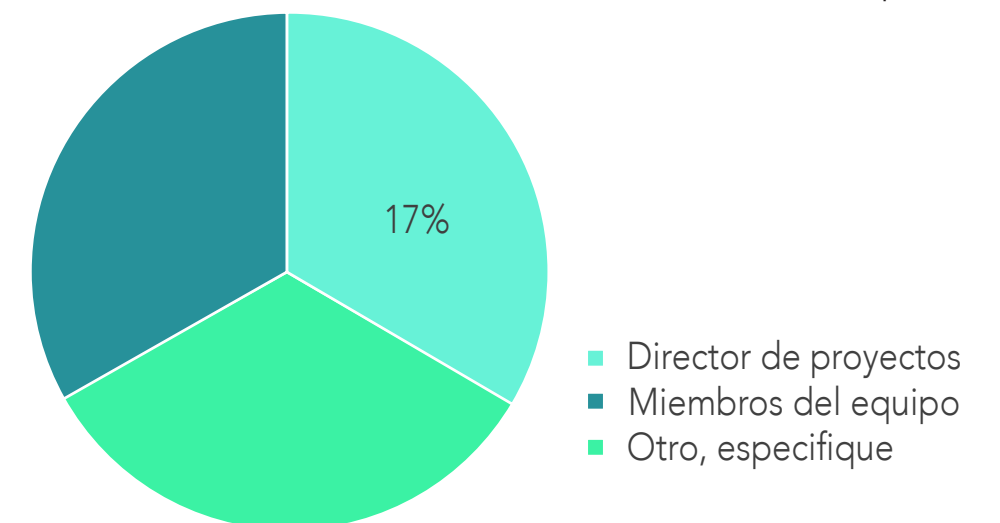
CARGO
Gerente de construcción
Director de control interno
Jefe de compras
Director de proyecto
Coordinadora ambiental
Jefe operación y mantenimiento

1. En la empresa que trabaja ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos?

TABLA 1. Rol de desempeño

Nº	OPCIÓN	PORCENTAJE
1	Sponsor de proyecto	0%
2	PMO Manager	0%
3	Director de proyectos	17%
4	Coordinador de proyectos	0%
5	Líder de proyectos	0%
6	Miembro del equipo	17%
7	Director/Gerente funcional	0%
8	Otro, especifique	17%
	Total	50%

FIGURA 1. Rol de desempeño



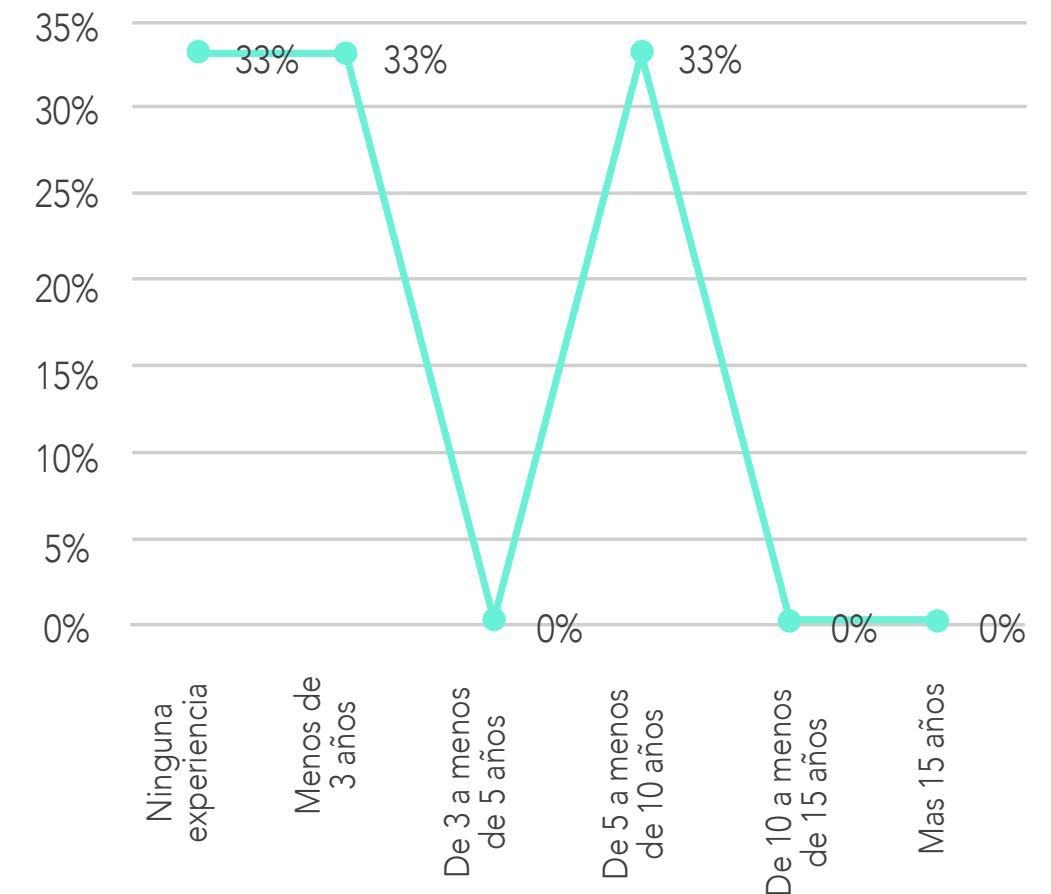
Se puede observar que el 17% de los miembros del equipo son directores de proyecto, el 17% se consideran parte del equipo y en el otro 17% encontramos jefes de área de compras y mantenimiento. Cabe resaltar, como lo hace Miranda (2014), la importancia de contar con una buena organización orientada al éxito y desarrollo del proyecto. Por esto es necesario agrupar actividades, identificar líderes y autoridades en niveles jerárquicos que cuentan con mayor responsabilidad al momento de presentar cada tarea.

2. Indique el total de años de experiencia en gestión de proyectos

TABLA 2. Experiencia en gestión de proyectos

N°	OPCIÓN	PORCENTAJES
1	Ninguna experiencia	33%
2	Menos de 3 años	33%
3	De 3 a menos de 5 años	0%
4	De 5 a menos de 10 años	33%
5	De 10 a menos de 15 años	0%
6	Más de 15 años	0%
	Total	100%

FIGURA 2. Experiencia en gestión de proyectos



La muestra indica que el 33% no ha tenido ninguna experiencia en gestión de proyectos, argumentando que no han sido involucrados directamente, ni contratados para desarrollar un proyecto específico. El otro 33% indica que su experiencia es inferior a tres años, ya que han participado en proyectos de cambio de sistemas y depuración de información. El otro 33% cuenta con

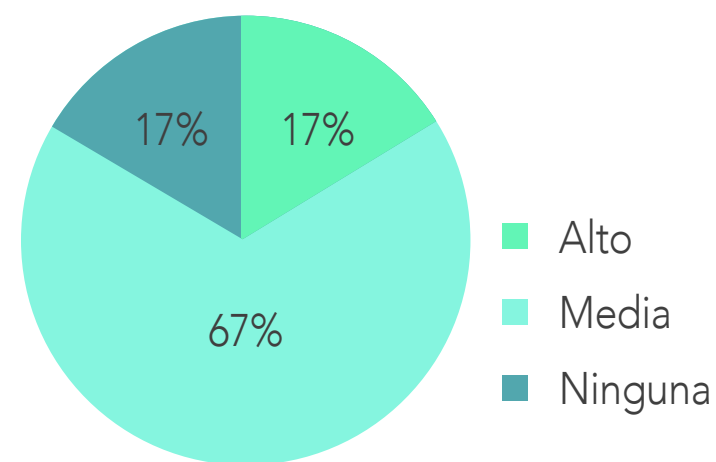
mayor experiencia en proyectos, entre cinco y diez años, ya que son los principales líderes en el proceso de la construcción. Estas cifras llevan a pensar sobre los planteamientos de Batlle y otros (2011), quienes manifiestan que la motivación está relacionada a la experiencia, planteamiento que se comparte, porque cuando hay desconocimiento sobre la gestión de proyectos se puede pensar que todo es burocracia.

3. *¿Cómo considera el nivel de resistencia en su organización, respecto a la gestión de proyectos?*

TABLA 3. Nivel de resistencia

N°	OPCIÓN	%
1	Alto	17%
2	Media	67%
3	Baja	0%
4	Ninguna	17%
	Total	100%

FIGURA 3. Nivel de resistencia



4. *¿Su organización usa alguna metodología para la gestión de sus proyectos?*

El 100% de los encuestados coincide que no tienen ninguna metodología formal e indican que no ven una implementación de alguna a corto plazo.

Para gestionar los proyectos, ¿qué técnicas o herramientas usa su organización habitualmente?

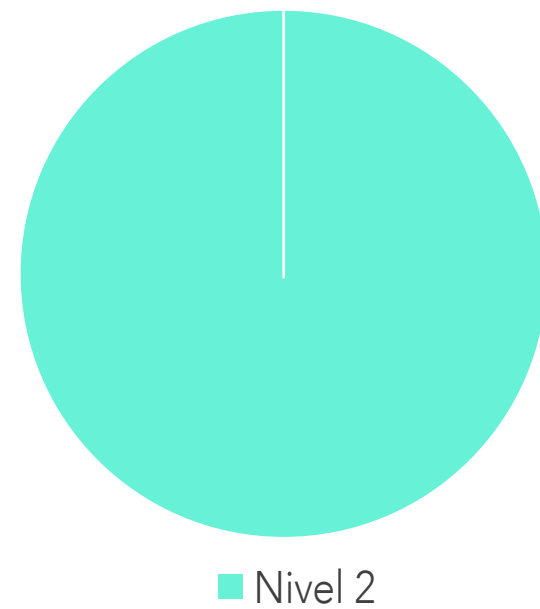
El 100% de los encuestados indica como herramienta el documento de definición de proyectos (acta de constitución), ya que por ser una concesión vial otorgada por el gobierno, es de gran importancia seguir los lineamientos del contrato de concesión y cumplir con todos los requisitos que asigne la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) y el Instituto Nacional de Vías (INVIAS).

5. *¿Su organización cuenta con una oficina de gestión de proyectos PMO?*

TABLA 4. Gestión de proyectos

N°	OPCIÓN	%
1	Desconozco su significado y funciones	0%
2	No y tampoco existe interés en crear una	100%
3	No, pero se tiene planificada crear una a corto plazo	0%
4	No, pero se tiene planificada crear una a un mediano plazo	0%
5	Sí, con menos de tres años de antigüedad	0%
6	Sí, con más de tres años de antigüedad	0%
	Total	100%

FIGURA 4. Gestión de proyectos



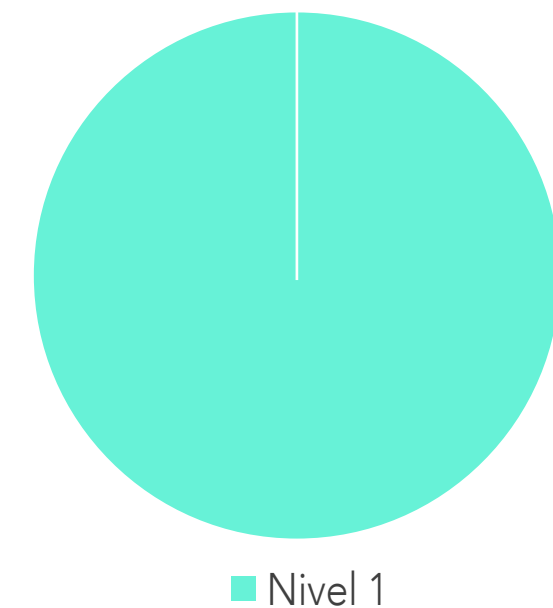
El 100% de los encuestados indica que no hay una oficina y no se percibe el interés en crearla, ya que por la naturaleza de la empresa debe ser una inversión y esto genera un gasto; adicional, la gerencia no permitiría que se aplicaran conductos regulares de terceros. Tal como lo indica Pablo Lledó (2007) en muchas ocasiones los líderes del proceso se oponen a su generación, ya que piensan que ésta les puede quitar poder, sin darse cuenta de la oportunidad y de los beneficios que tienen al momento de interactuar con los interesados.

6. ¿Cuál es el grado de madurez de su organización?

TABLA 5. Grado de madurez

Nº	OPCIÓN	%
1	Nivel 1	100%
2	Nivel 2	0%
3	Nivel 3	0%
4	Nivel 4	0%
5	Nivel 5	0%
Total		100%

FIGURA 5. Grado de madurez



El 100% de los encuestados indica que, aunque hay un reconocimiento en cuanto a la existencia de proyectos en la organización, no se ven medidas proactivas o patrones establecidos. La documentación de proyectos es escasa, puntual o inexistente. Se obtienen métricas sobre el estado de los proyectos de manera informal, ya que no existen medios de comunicación, ni reconocimiento del proceso en que se encuentra el proyecto. Es decir, el personal no tiene el conocimiento en qué proceso empieza o termina cada fase, actualmente sólo se sabe por rumores de pasillo.

Como lo indica Pablo Lledó (2007), es de importante resaltar el papel del director de proyecto. Más allá de alcanzar los objetivos y metas para lograr el éxito, de él depende una buena decisión tomada en el momento oportuno, conocer a sus trabajadores y comunicarles la importancia que tienen en la organización, adicional debe informarles en qué proceso, etapa o fase se encuentran.