

## Índice General

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....</b>                           | <b>1</b>  |
| 1.1. INTRODUCCIÓN.....   | 1         |
| 1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....                                       | 2         |
| 1.2.1. Ubicación.....  | 3         |
| 1.2.2. Estructura organizacional.....                                      | 3         |
| 1.2.3. Mapa de procesos.....   | 6         |
| 1.2.4. Cadena productiva.....  | 8         |
| 1.2.5. Línea de productos.....   | 11        |
| 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                       | 11        |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN.....  | 14        |
| 1.4.1. Justificación técnica.....  | 14        |
| 1.4.2. Justificación económica.....  | 14        |
| 1.5. OBJETIVOS.....  | 15        |
| 1.5.1. Objetivo general.....   | 15        |
| 1.5.2. Objetivos específicos.....  | 15        |
| 1.6. ALCANCE.....  | 15        |
| 1.6.1. Alcance temático.....   | 15        |
| 1.6.2. Alcance temporal.....   | 15        |
| 1.6.3. Alcance geográfico.....   | 16        |
| 1.7. METODOLOGÍA.....  | 16        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>                                     | <b>17</b> |
| 2.1. INTRODUCCIÓN.....   | 17        |
| 2.2. ENFOQUE DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....                                  | 17        |
| 2.2.1. Definición de gestión de proyectos.....                             | 17        |
| 2.2.2. Los proyectos y sus características.....                            | 18        |
| 2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.....                                   | 19        |
| 2.2.4. Hitos de un proyecto.....   | 19        |
| 2.2.5. Procesos que conforman la gestión de proyectos.....                 | 20        |
| 2.2.6. Herramientas de Gestión de proyectos.....                           | 21        |
| 2.2.7. Factores de éxito de los proyectos.....                             | 25        |
| 2.2.8. Plan de proyecto y la línea base.....                               | 27        |
| 2.2.9. Control y seguimiento de proyectos.....                             | 29        |
| 2.3. ENFOQUE GENERAL DE LA GESTIÓN DEL VALOR GANADO (EVM).....             | 30        |
| 2.3.1. Requisitos básicos para desarrollar el método del Valor Ganado..... | 30        |
| 2.3.2. Metodología.....  | 32        |
| 2.4. ENFOQUE GENERAL DEL MÉTODO DEL PORCENTAJE REALIZADO (POC).....        | 35        |

**CAPÍTULO III: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS .....36**

3.1. INTRODUCCIÓN..... 36

3.2. PERFIL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS ..... 36

3.3. ANÁLISIS HISTÓRICO Y ACTUAL DE PROYECTOS ..... 38

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 40

3.5. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS..... 43

3.6. DISEÑO DE METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 45

    3.6.1. Diseño del cuestionario..... 45

    3.6.2. Diseño de la entrevista..... 47

3.7. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS ..... 48

    3.7.1. Desarrollo de cuestionarios..... 48

    Fuente: Elaboración propia..... 48

    3.7.2. Interpretación de los resultados obtenidos..... 48

    3.7.3. Comportamiento de los proyectos frente a las variables de control ..... 52

3.8. CONCLUSIONES..... 56

**CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS .....58**

4.1. INTRODUCCIÓN..... 58

4.2. PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS..... 59

4.2.1. PLAN DE PROCESO DE INICIACIÓN DE PROYECTOS ..... 60

    4.2.1.1. Acta de constitución de proyecto ..... 63

    4.2.1.2. Matriz de clasificación de proyectos ..... 65

    4.2.1.3. Organigrama del proyecto..... 70

    4.2.1.4. Especificaciones ..... 72

4.2.2. Plan de proceso de planificación de proyectos ..... 75

    4.2.2.1. Estructura de desglose de trabajo ..... 77

    4.2.2.2. Planificación de paquetes de trabajo ..... 80

    4.2.2.3. Matriz de responsabilidades ..... 83

    4.2.2.4. Lista de riesgos ..... 85

    4.2.2.5. Cronograma ..... 87

    4.2.2.6. Plan de recursos..... 89

4.2.3. Plan de proceso de control de proyectos ..... 91

    4.2.3.1. Informe de riesgos y problemas ..... 93

    4.2.3.2. Informe de situación ..... 96

4.2.4. Procedimiento de la Gestión del Valor Ganado..... 98

4.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ..... 101

4.4. CONCLUSIONES..... 103

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO V: APLICACIÓN DE LA PROPUESTA A UN PROYECTO PILOTO</b> | <b>104</b> |
| 5.1. INICIACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO                       | 104        |
| 5.1.1. Constitución del proyecto                                   | 106        |
| 5.1.2. Matriz de clasificación del proyecto                        | 109        |
| 5.1.3. Organización del proyecto                                   | 112        |
| 5.1.4. Definición de los objetivos del proyecto                    | 114        |
| 5.1.5. Estructuración del proyecto                                 | 115        |
| 5.1.6. Asignación de tareas  | 118        |
| 5.1.7. Identificación de riesgos                                   | 120        |
| 5.1.8. Programación del calendario                                 | 122        |
| 5.1.9. Planificación de recursos                                   | 123        |
| 5.2. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO PILOTO                     | 125        |
| 5.2.1. Metodología aplicada para la gestión del Valor Ganado       | 125        |
| 5.2.2. Recopilación de datos                                       | 126        |
| 5.2.3. Análisis del Valor Ganado (EVM)                             | 131        |
| 5.2.4. Conclusiones  | 133        |
| <b>CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN TÉCNICA DE LA PROPUESTA DE MEJORA</b>   | <b>134</b> |
| 6.1. INTRODUCCIÓN  | 134        |
| 6.2. HORIZONTE DE COMPARACIÓN                                      | 134        |
| 6.2.1. Proceso de iniciación                                       | 134        |
| 6.2.2. Proceso de planificación                                    | 135        |
| 6.2.3. Proceso de control  | 137        |
| 6.3. VALIDACIÓN TÉCNICA POR EL MÉTODO DE DELPHI                    | 140        |
| 6.3.1. Resultados  | 143        |
| 6.4. CONCLUSIÓN  | 143        |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>145</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>   | <b>147</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | <b>149</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>151</b> |