



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN

Departamento de Gestión de la Construcción

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA CREACIÓN Y MONITOREO DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN UNA COMPAÑÍA MINERA

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Integral de Proyectos

PILAR NATALIA BARRAZA VELÁSQUEZ

Profesor Tutor: Luis Alvarado Acuña

Doctor en Ingeniería de Proyectos

Antofagasta, Chile

2015

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Generalidades	1
1.2. Análisis científico	1
1.2.1. Área y título de investigación	1
1.2.2. Problema de investigación	2
1.2.3. Objetivos de la investigación	4
1.2.4. Justificación de la investigación	4
1.2.5. Marco de referencia	4
1.2.6. Marcos del estado del arte	6
1.2.7. Hipótesis del trabajo	7
1.2.8. Metodología de la investigación	8
1.2.9. Estructuración de la tesis	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA GESTIÓN DE CONTRATOS	12
2.1. Introducción	12
2.2. Teoría de gestión estratégica	13
2.2.1. Activos intangibles	13
2.2.2. Capital intelectual	14
2.2.3. Gestión del conocimiento	16
2.2.4. Jerarquía del conocimiento	17
2.2.5. Datos	17
2.2.6. Conocimiento	17
2.2.7. Creación del conocimiento	19
2.2.8. Liderazgo	21
2.2.9. Gestión estratégica	22
2.2.10. Análisis estratégico	22
2.2.11. Teoría estructural	23
2.2.11.1. El análisis del entorno general	23
2.2.11.2. El análisis del sector en el ámbito de la empresa	24
2.2.12. Las 5 fuerzas del Porter	25
2.2.13. Teoría de recursos y capacidades	29
2.2.14. Formulación estratégica	31
2.2.14.1. Análisis FODA	31
2.2.15. Implementación estratégica	33

	Página
2.2.15.1. Balanced scorecard	33
2.3. Gestión de contratos	35
2.3.1. Contrato	35
2.3.2. Contrato de servicios	37
2.3.3. Gestión de contratos	37
2.3.4. Gestión de cambios del contrato	38
2.3.5. Administrador de contratos	38
2.3.6. Negociación	39
2.3.7. Coaching	40
2.3.8. Lecciones aprendidas	41
2.4. Gestión de proyectos	41
2.4.1. Áreas de gestión del proyecto a considerar	42
2.4.2. Gestión de las adquisiciones	42
2.4.3. Gestión del alcance	43
2.4.4. Gestión de las comunicaciones	45
2.4.5. Gestión de riesgos	47
2.4.6. Gestión de costos	48
2.4.7. Gestión de plazo	48
2.5. Modelos de madurez	49
2.5.1. Organización madura versus organización inmadura	50

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

	54
3.1. Introducción	54
3.2. Definición y diseño de la investigación	55
3.2.1. Componentes del diseño de la investigación	55
3.2.2. Criterios para juzgar la calidad del diseño de la investigación	58
3.3. Diseño del estudio del caso	59
3.4. Conducción de los casos	60
3.4.1. Desarrollo del caso piloto	61
3.4.2. Recolección de la evidencia	61
3.4.3. Principios de la recolección de datos	62
3.4.4. El protocolo del estudio del caso	64
3.5. Pautas para el análisis y conclusiones del estudio	77
3.5.1. Estrategia de análisis	78
3.5.2. Técnicas de análisis de la evidencia	78
3.5.3. Requisitos para una alta calidad de análisis	81
3.6. Desarrollo de reportes en la investigación	82
3.6.1. Reportes en la metodología del caso	83

**CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS 85**

4.1.	Introducción	85
4.2.	Análisis de la evidencia	85
4.2.1.	Propuestas relacionadas a la gestión de proyectos y gestión de contratos	86
4.2.2.	Propuestas relacionadas a la gestión estratégica	91
4.3.	Técnicas de análisis de la evidencia	94
4.3.1.	Análisis de secuencia	94
4.3.2.	Síntesis de casos cruzados	95
4.3.3.	Desarrollo de reportes en la investigación	97

**CAPÍTULO V
ENTREGABLE DE LA INVESTIGACIÓN 105**

5.1.	Introducción	105
5.2.	Entregables de la investigación	105
5.3.	Gestión estratégica de la empresa	106
5.4.	Documento con mejores prácticas para implementar un proceso de mejoramiento continuo en la administración de contratos de prestación de servicios	109
5.4.1.	Introducción	109
5.4.2.	Propósito	110
5.4.3.	Roles que intervienen en el proceso	111
5.4.4.	Modelo de gestión de contratos	111
5.4.5.	Definición de la necesidad	112
5.4.6.	Planificación	113
5.4.7.	Efectuar el contrato	117
5.4.8.	Administrar el contrato	120
5.4.9.	Cierre del contrato	125
5.5.	Validez de la investigación	128
5.5.1.	Validez de la construcción	128
5.4.2.	Validez interna	128
5.4.3.	Validez externa	129
5.4.4.	Fiabilidad	129

CONCLUSIONES 130

6.1.	Respecto al cumplimiento de los objetivos y preguntas de la investigación	130
6.2.	Respecto a la ratificación de las hipótesis	131

6.3.	Respecto al marco teórico	132
6.4.	Respecto a la metodología empleada	133
6.5.	Respecto a la importancia del tema a investigar y nuevas líneas de investigación	133
BIBLIOGRAFÍA		135
ANEXO A: ENCUESTAS		138
ANEXO B: CUESTIONARIOS		151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1.1. Cuadro sinóptico de las teorías empleadas	5
1.2. Tipo de caso, contexto y unidades de análisis	9
1.3. Método del caso	10
2.1. Capital intelectual	16
2.2. Transformación de los datos	19
2.3. Proceso de creación del conocimiento	21
2.4. Procesos gestión estratégica	22
2.5. Teoría estructural	25
2.6. Cinco fuerzas de Porter	28
2.7. La relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas	31
2.8. Ejemplo análisis FODA	32
2.9. Matriz FODA	33
2.10. Balanced scorecard	34
2.11. Organización madura v/s organización inmadura	50
2.12. Los cinco niveles de madurez de Kerzner	53
3.1. Pruebas de validez	58
3.2. Diseño caso acoplado integrado	59
3.3. Metodología de investigación del trabajo empírico	60
3.4. Convergencia de la evidencia en la investigación	62
3.5. Cadena de evidencia aplicada a investigación empírica	63
3.6. Formato de protocolo para cada caso de la investigación	64
3.7. Carta de introducción a empresa	68
3.8. Planificación y programación del plan de recolección de datos	70
3.9. Relación de los reportes en la investigación	77
3.10. Estructura de los reportes	81
3.11. Estructura de los reportes	83
4.1. Resultado encuesta madurez	88
4.2. Resultado encuesta nivel metodología	89
4.3. Resultado nivel de madurez	90
4.4. Análisis estratégico	91
4.5. Resultado análisis estratégico	92
4.6. Formulación estratégica	92
4.7. Resultado formulación estratégica	93
4.8. Diseño plan estratégico	93
4.9. Resultado diseño plan estratégico	94
4.10. Análisis de secuencia	95
4.11. Análisis cruzado ingenieros de contratos	96
4.12. Análisis cruzado especialistas de contratos	96
4.13. Análisis cruzado encargados de contratos	97

Figura	Página
4.14. Reportes ingenieros de contratos	98
4.15. Reportes áreas del conocimiento-ingenieros de contratos	99
4.16. Etapas gestión de contratos-ingenieros de contratos	99
4.17. Reportes especialistas de contratos	100
4.18. Reportes áreas del conocimiento-especialistas de contratos	101
4.19. Reportes madurez	102
4.20. Reportes gestión estratégica	103
4.21. Reportes áreas del conocimiento-encargados de contratos	104
4.22. Reportes áreas del conocimiento-encargados de contratos	104
5.1. Resumen mapa estratégico	106
5.2. Perspectiva financiera	107
5.3. Perspectiva usuario	107
5.4. Perspectiva interna	108
5.5. Perspectiva formación y conocimiento	108
5.6. Modelo de gestión de contratos	111
5.7. Matriz evaluación técnica	115
5.8. Carta de intención	119
5.9. Minuta de reuniones	121
5.10. Plantilla KPI	123
5.11. Supervisión administración de contratos	124
5.12. Checklist ingeniero de contratos	126
5.13. Checklist administrador de contratos	127
5.14. Cadena de evidencia aplicada a investigación empírica	129

RESUMEN

Durante el proceso de creación de contratos, se detectan errores en las tomas de requerimientos, hay escasez de controles en la etapa de ejecución y re-trabajos, los cuales llevan a no cumplir los compromisos establecidos.

Dentro los objetivos, se quiere lograr la gestión del conocimiento para poder aplicarla a la administración y control de los contratos, creando procedimientos y controles que permitan una gestión más eficiente.

La metodología de estudio que se utilizará será del tipo descriptiva, el método de investigación es inductivo. Las fuentes y técnicas de recolección principalmente serán entrevistas y encuestas.

Se espera identificar los problemas, causas y efectos de la administración de contratos, dar a conocer las ventajas que se producirán al aplicar la gestión del conocimiento en la creación y administración de contratos, determinar controles y procedimientos que permitan un monitoreo más eficiente.

La empresa ha mostrado durante mucho tiempo las falencias que tiene, respecto a la creación y administración de contratos, y se espera que el aporte de este trabajo para la empresa, sea mejorar la gestión de contratos que existe actualmente, optimizando la administración y control.

Se puede concluir que las metodologías a utilizar, el Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento en conjunto, apuntan al manejo, captura y distribución del conocimiento al interior de la organización.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. GENERALIDADES

El presente trabajo se desarrolla dentro del marco del Magíster en Gestión Integral de Proyecto del Departamento de Gestión de la Construcción en la Universidad Católica del Norte, Sede Antofagasta, Versión 9.

La investigación tiene como objetivo demostrar como con la gestión del conocimiento y el análisis estratégico a través de la teoría estructural, la teoría de recursos y capacidades, es posible mejorar la gestión de contratos, alcanzando un máximo beneficio para la organización.

La Investigación se desarrollará, en una empresa del mercado minero de la segunda región, en Antofagasta.

Para el desarrollo de este trabajo se contó con la guía del profesor Luis Alvarado Acuña.

1.2. ANÁLISIS CIENTÍFICO

1.2.1. Área y Título de la Investigación

El área donde se desarrolla el presente trabajo es la Gestión Estratégica, y la sub-área de investigación la “Gestión del Conocimiento”. El título de la investigación es:

- Aplicación de la Gestión del Conocimiento para la creación y monitoreo de contratos de prestación de servicios en una compañía minera.

- **Entregable:** Documento escrito con mejores prácticas que nos permita implementar un proceso de mejoramiento continuo, en la administración de contratos de prestación de servicios en una compañía minera.

1.2.2. Problema de Investigación

a. Planteamiento del Problema

- **Síntomas:**
 - El conocimiento está en las personas, no en la empresa.
 - No existe captura de lecciones aprendidas.
 - Imagen corporativa no adecuada.
 - Deficiencia en la toma de requerimientos para la creación de contratos.
 - No existen controles en la ejecución de los contratos.
- **Causas:**
 - Inmadurez organizacional.
 - Se desaprovecha el conocimiento tácito.
 - Desconocimiento de los procesos.
 - Falta de procedimientos actualizados y estandarizados.
 - Falta de planificación en la administración de los contratos.
- **Diagnóstico:**
 - Desconocimiento e informalidad de los procesos de la compañía.
 - Falta de planificación y toma de requerimientos al momento de comenzar con un nuevo proyecto.
 - No existe control sobre los costos y tiempos durante la ejecución de los contratos.
 - No existe manejo de la información ni retroalimentación entre administradores de contratos.
 - Sus ventajas competitivas y oportunidades no son aprovechadas.
- **Pronóstico**
 - Desventajas competitivas.
 - Reprocesos innecesarios.

- No se tiene el control de los gastos en los contratos.
- No se tiene el control de los tiempos en los contratos.
- No se pueden proyectar los futuros negocios de la compañía eficientemente.
- No se pueden aprovechar las nuevas oportunidades del entorno.
- No se identifican las debilidades del proceso, para poder mejorarlas.
- **Control del Pronóstico**
 - Se debe conocer el nivel de madurez de la organización, para luego idear un diseño de la gestión estratégica.
 - Se debe crear documentación estandarizada que guía a las personas en los procesos y en la toma de decisiones del negocio.
 - Se deben crear controles eficientes para monitorear el avance de los contratos.
 - Se debe capturar y gestionar el conocimiento

b. Formulación del Problema

¿Cómo lograr aplicar la gestión del conocimiento para mejorar la creación y monitoreo de contratos, para así poder desarrollar ventajas competitivas?

c. Sistematización del Problema

- ¿Cómo determinar la madurez organizacional?
- ¿Cómo capturar el conocimiento?
- ¿Cómo crear ventajas competitivas?
- ¿Cómo crear contratos más eficientes que permitan gestionar tiempos y costos?
- ¿Cómo crear controles más eficientes que permitan monitorear la ejecución de los contratos?
- ¿Cómo gestionar el conocimiento y dar a conocer a la organización su importancia?

1.2.3. Objetivos de la Investigación

a. Objetivo General

Capturar y lograr la gestión del conocimiento aprendido, para poder administrar y monitorear contratos de manera eficiente, alcanzando el máximo beneficio para la compañía.

b. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de madurez.
- Identificar los problemas, causas y efectos de la administración de contratos.
- Realizar una propuesta de un plan estratégico para alcanzar las ventajas competitivas.
- Dar a conocer las ventajas que se producirán al aplicar la gestión del conocimiento en la creación y administración de contratos.
- Determinar controles que permitan una administración más eficientes de contratos
- Crear procedimientos que acompañen los procesos de la compañía

1.2.4. Justificación de la Investigación

Justificación Práctica

Las razones se deben a que la investigación ayudará a solucionar un problema (deficiencia) en la creación y administración de contratos, ayudando a la toma de decisiones del negocio, gestionando los conocimientos y generando las ventajas competitivas.

1.2.5. Marco de Referencia

En la figura 1.1., se muestra el cuadro sinóptico de las teorías empleadas.

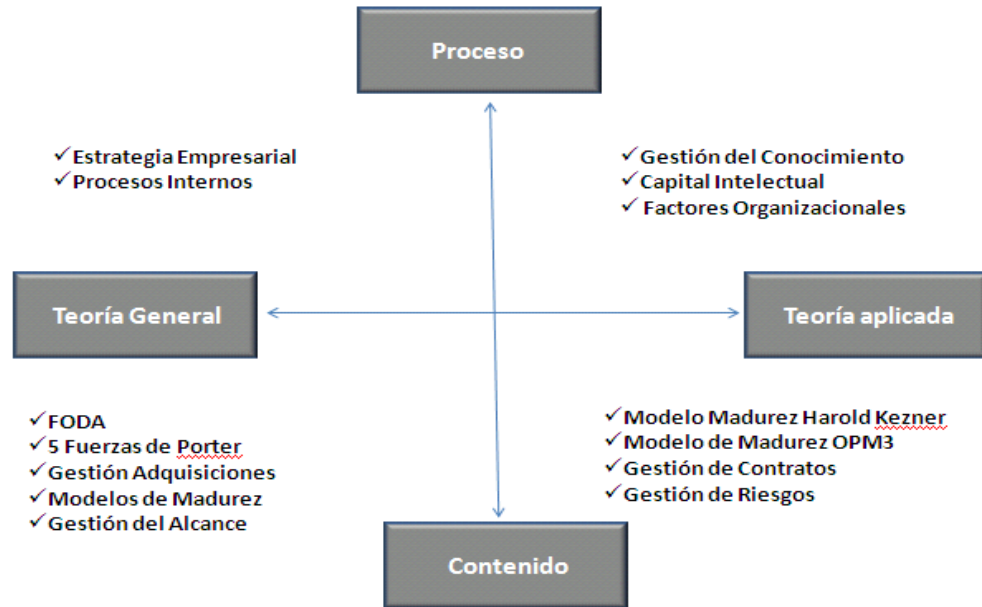


Figura 1.1. Cuadro Sinóptico de las Teorías Empleadas (Elaboración propia)

Literatura Influyente en la Investigación

- Kerzner, Harold 2001, Strategic planning for project management using a project management maturity model. Primera Edición. John Wiley & Sons.
- Kerzner, Harold 2011, Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. Primera Edición John Wiley & Sons.
- Construction Extension to the PMBOK® Guide Third Edition.
- Project Management Institute, Institute Inc., 2008, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). Segunda Edición.
- Valhondo, D (2002). Gestión del Conocimiento – Del Mito a la Realidad. España.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. USA: Oxford University Press.
- Serer, M. (2001). Gestión Integrada de Proyectos. Ediciones UPC.

- Edvinsson L., Malone M. S. (1999). El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. España: Gestión 2000.
- PMBOK® Guide – 5th Edition.

1.2.6. Marcos del Estado del Arte

a. Marco Teórico

- **Teoría Estructural:** Teoría que potencia el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, indicando a la empresa cómo aprovechar la estructura de la industria para construir una ventaja competitiva.
- **Teoría de recursos y capacidades:** Teoría que profundiza en el análisis interno de la empresa como base fundamental en la obtención de las ventajas competitivas.
- **Gestión del Conocimiento:** Con una perspectiva táctica y operacional; se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función es la de planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento.
- **Gestión de Contratos:** Definir bien las “reglas del juego” entre un organismo comprador y los proveedores – minimizando los riesgos del proceso – y manejando eficaz y eficientemente su cumplimiento.

b. Marco Conceptual

- Estrategias Genéricas.
- Ventajas Competitivas Sostenibles.
- Capital Intelectual.
- Gestión Estratégica.
- Gestión de la Comunicación.
- Nivel de Madurez.
- Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización.
- Gestión Adquisiciones.

- Gestión de Contratos.
- Gestión del Alcance.
- Gestión de Riesgos.
- Couching Empresarial.
- Negociación.
- Licitación.
- Contratos.
- Términos Anticipados.
- Administrador de Contratos.

c. Marco Referencial

- Alvarado Acuña, Luis, (2011). La Gestión Estratégica en la Era del Conocimiento. Universidad Católica del Norte.
- Pavéz Salazar, Alejandro, (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas.
- Alvarado Acuña, Luis, (2012). Apuntes de Gestión Estratégica – MEGIP.

1.2.7. Hipótesis de Trabajo

a. Hipótesis de Primer Grado

- La gestión del conocimiento tiene el fin de transmitir el conocimiento a todos los niveles de la organización donde se va a emplear. Además, implica el desarrollo de las competencias necesarias para utilizarlo, compartirlo y valorarlo al interior de la organización.
- La aplicación del conocimiento en la generación y modificación de contratos, evita el reproceso y permite una administración eficiente.

b. Hipótesis de Segundo Grado

- Para aplicar la gestión del conocimiento, es necesario, tener una base sólida de entender, aplicar y difundir el conocimiento, como una herramienta fundamental para el crecimiento de la organización.

- Los contratos correctamente monitoreados, permiten un mejor control de los plazos-montos y son una confiable fuente de información para futuros contratos.

1.2.8. Metodología de la Investigación

Aspectos Metodológicos de la Investigación

a. Método de Estudio

El estudio es del tipo descriptivo, pues a partir de las hipótesis planteadas y su comprobación se pretende llegar a un conocimiento explicativo.

b. Método de Investigación

El método de investigación seleccionado, es inductivo que utilizan la metodología del caso.

c. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Fuentes Primarias: Observación, encuestas, cuestionarios, sondeos.

Fuentes Secundarias: Documentos, revistas, textos, papers.

d. Tratamiento de la Información

Información tabulada, técnicas estadísticas, gráficas.

Metodología del Caso

a. Definición y Diseño de la investigación

La investigación a realizar es del tipo “acoplado (diferentes unidades de análisis)”.

b. Método del caso

- Definición y Diseño del estudio del caso:
 - Diseño inspirado en una visión constructivista, donde una teoría se aplica y contrasta con la realidad.
 - Diseño inspirado en la replicación lógica entre caso y la teoría.
 - Utilización de un protocolo para el caso.

- Recolección y análisis de los datos:
 - Utilización de múltiples fuentes de evidencia.
 - Creación de una base de datos del estudio.
 - Desarrollo de una cadena de la evidencia.
- Análisis y conclusión de la Investigación:
 - Estrategia para el análisis de la evidencia: “contar con las bases teóricas del estudio”.
 - Técnicas de análisis de la evidencia utilizadas en la investigación.
 - Elaboración de una explicación.
 - Utilización de otras herramientas analíticas, tales como: colocación de la información en diferentes sentidos, utilización de una matriz de categorías, y creación de figuras o esquemas con los datos (modelo).
 - Finalmente, la estructura de la composición final de reporte, que seguirá, dada la naturaleza de este trabajo será la analítica lineal.

A continuación, la figura 1.2., muestran el caso, el contexto y las unidades de análisis, y la figura 1.3., muestra el diagrama del Método del Caso.

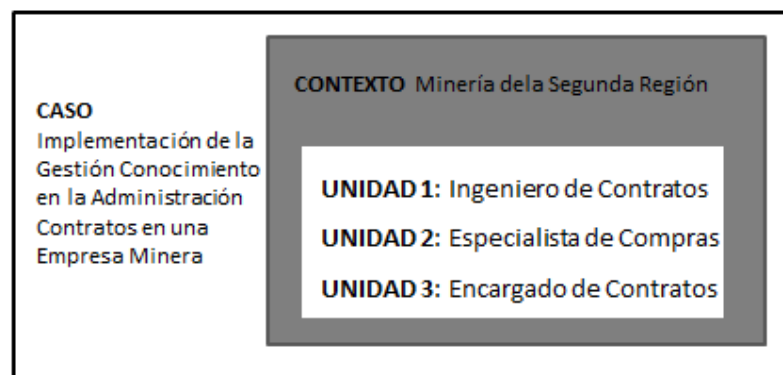


Figura 1.2. Tipo de Caso, Contexto y Unidades de Análisis (Yin, 2002)

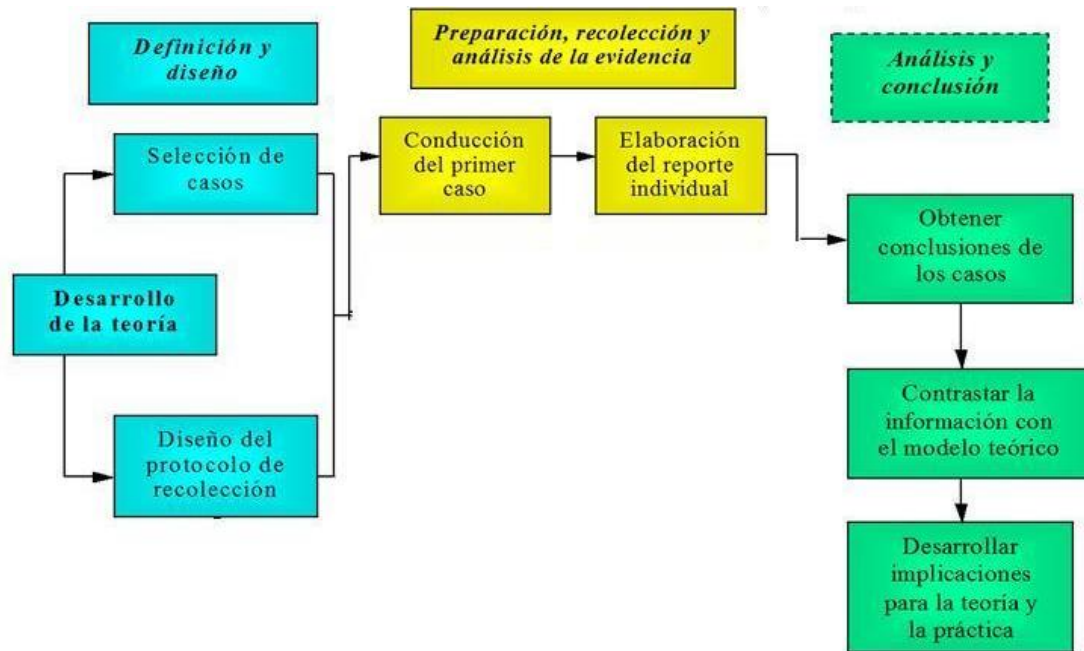


Figura 1.3. Método del Caso
(Yin, 2002)

1.2.9. Estructuración de la Tesis

Resumen

Capítulo I: Introducción.

Se presenta el problema, los objetivos, justificaciones y se plantean las hipótesis a abordar en esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico para la aplicación de la Gestión del Conocimiento en la Gestión de Contratos.

Descripción de las teorías utilizadas necesarias para el estudio. Extracto de una serie de elementos conceptuales que sirven de base para la investigación.

Capítulo III: Metodología de la Investigación.

Se presentan las metodologías a aplicar en el estudio empírico, que determinará la posición que presenta la empresa en investigación frente al mercado, con respecto a sus ventajas competitivas.

Capítulo IV: Análisis de los Resultados

Se analizan los datos presentados en el capítulo anterior. Se revisarán los resultados y a partir de esto se llevarán a propuestas concretas y definiciones para la empresa.

Capítulo V: Entregables de la Investigación

Se presentan los resultados, los entregables comprometidos en esta investigación. Se detallan y explican su composición y aplicación.

Capítulo VI: Conclusiones

Se describen las conclusiones respecto a los objetivos, preguntas, hipótesis, metodología, entre otras cosas.

Bibliografía

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA GESTIÓN DE CONTRATOS

2.1. INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos clave dentro de las organizaciones es la generación y preservación del conocimiento, el cual tuvo su origen a principio de los años setenta, donde las empresas eran dominadas por la globalización y para sobrevivir, fundamental fue la estrategia orientada a prever el entorno y planificar el empleo de los recursos para alcanzar las ventajas competitivas.

En algunas empresas, esto puede no ser identificado, pero existen otras, en que es fomentado y el know how, es altamente valorado. Son estas organizaciones las que se posicionan en el mercado irrumpiendo con mejoras continuas en sus productos y servicios, logrando ejercer un liderazgo y centrándose en que el activo más valioso es el saber. Toda empresa se potencia si posee una cultura de innovar y de compartir conocimiento entre los empleados y entre las organizaciones que la conforman.

El compartir conocimiento se basa en el principio de la colaboración y en esto, la Gestión del Conocimiento, el Capital Intelectual, las Teorías Estructural y de Recursos y Capacidades, cobran gran relevancia. Se debe evitar que el conocimiento no compartido se vuelva obsoleto, y que éste, quede sólo en las personas y no en la organización.

Con respecto a los contratos, veremos en profundidad la Gestión de Contratos y conceptos como negociación y administrador de contratos.

2.2. TEORÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

“La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva, para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior, sobre la inversión de la empresa. Esta estrategia se adjetiva así (competitiva), dada su perspectiva externa, propia de la economía industrial” (Porter, 1980).

2.2.1. Activos Intangibles

En el lenguaje contable el término intangible se emplea con un sentido restringido para aquellos activos que producen beneficios parecidos a los que producen los bienes de uso o de renta, y que no pueden materializarse físicamente. Los Activos Intangibles, se están convirtiendo, cada día con mayor peso, en la clave del éxito competitivo de las empresas, por lo que su identificación, medición y evaluación es un campo de estudio cada vez más relevante.

Una de las características es la que su capacidad de servicio no se agota ni se consume en el corto plazo, y mientras se usan no se transforman en otros bienes ni están destinados directamente a su venta y se pueden emplear en las actividades principales de la organización, como: marcas, imagen corporativa, producción, gestión, entre otras cosas.

Los elementos intangibles pueden ser definidos como aquellos activos que no tienen soporte físico, lo que hace muy complejas su identificación y valoración. Sus características básicas son las siguientes: Navas, Guerras, 1998.

En los últimos años, las empresas y las personas en general están comprendiendo cada vez más que los activos intangibles, son ya casi tantos o más valiosos que sus activos físicos.

Los activos intangibles son relevantes porque impulsan actividad de innovar de las personas y empresas. Los intangibles, como el de la propiedad intelectual, están relacionados con el desarrollo y diseño de nuevos productos, la prestación de servicios y la comercialización.

2.2.2. Capital Intelectual

“Capital Intelectual es el material intelectual - conocimientos, información, propiedad intelectual y experiencia - que se puede utilizar para crear riqueza. Es el poder del cerebro colectivo.” Thomas A. Stewart (2008).

En el mundo globalizado en que vivimos, las organizaciones han comenzado a reconocer el valor de las personas que trabajan en las empresas. En las compañías, es necesario diferenciarse de la competencia y hacerse cada vez más atractivo para los clientes.

Drucker (1994), indicó "en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción". El éxito de las empresas reside en que su ventaja competitiva las distinga de las demás empresas y radica en que sepan cuáles son las necesidades que pueden satisfacer de manera óptima, significa su capacidad para retener al personal que trabaja con el conocimiento y de saber cómo y de qué manera pueden mejorar su desempeño constantemente.

Nos encontramos ante una nueva era, la de la información, que promueve la explosión de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones: informática, electrónica profesional, electrónica de

consumo, microelectrónica y telecomunicaciones, es la sociedad de la información (Viedma, 1998). Esto hace necesario que las empresas se planteen los modelos de gestión y captura del conocimiento, ya que éste se considera como la fuente principal de las ventajas competitivas.

Estamos en la era del conocimiento y Davenport y Prusak (1998), lo describen como una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer”, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Dentro de la empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de la organización, la información intangible que se tiene para generar valor. Dentro de este concepto, se distinguen tres clasificaciones: el Capital Humano, Capital Organizacional y el Capital Relacional, como lo muestra la figura 2.1.

Capital Humano, son las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía (Edvinsson, 1998).

Capital Organizacional, son todos aquellos elementos de tipo organizativo interno, que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible.

Entre estos se pueden señalar: las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible, que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual), y todas aquellas cosas, cuyo valor para la empresa sea superior al valor material. (Roman, 2005).

Capital Relacional, son los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas, etc.), y a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas, etc.); y también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto.

Tácito	CAPITAL HUMANO (Individual)	Expertizaje Experiencias Aptitudes Capacidades Creatividad Adaptabilidad
Capital Intelectual	CAPITAL SOCIAL (Equipo)	Redes Relaciones Interacciones Lenguaje Configuración
Explicito	CAPITAL OPERATIVO Organizativo	Propiedad Intelectual Procesos Bases de Datos Flexibilidad

Figura 2.1. Capital Intelectual (Elaboración propia)

2.2.3. Gestión del Conocimiento

Las organizaciones del siglo XXI, operan en un entorno donde el “conocimiento” ha pasado a representar el factor de producción de mayor importancia en el proceso productivo y la creación de ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

Para garantizar el avance en las organizaciones, desarrollo y fortalecimiento de dichas ventajas competitivas, las unidades empresariales deben configurarse bajo la visión de: “organizaciones aprendientes”, entendidas como: “aquellas expertas en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en

modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento” (GARVIN, 2000).

2.2.4. Jerarquía del Conocimiento

Que también se conoce como pirámide del conocimiento, que es un conjunto de modelos para representar las relaciones estructurales entre: datos, información y conocimiento. Estos conceptos se basan en las definiciones de Davenport y Prusak (1999).

2.2.5. Datos

Los datos, son un hecho concreto o cifras sin ningún contexto o carentes de significado. Son la mínima unidad semántica, son los elementos primarios de información que por sí solos, son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones.

Información, es la aplicación de un orden estructurado a los datos, con el propósito de que tengan algún significado.

La información es un dato que está organizado y que son de utilidad para quien debe tomar decisiones, al disminuir su incertidumbre.

2.2.6. Conocimiento

Existen muchas definiciones de “conocimiento”, la que nos aplica son los hechos o informaciones adquiridos, por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

Actualmente el conocimiento tiene un valor y su uso, se puede llevar a la materialización de objetivos concretos, materiales. El conocimiento nace de la experiencia de valores e información, que va adquiriendo través del uso y la práctica de una situación.

En 1997, Prusak dijo: “el conocimiento es la fluida mezcla estructurada de experiencia, valores, información adecuada a un contexto específico, y ojo clínico muy experto que proporciona un marco de trabajo excelente para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los que lo tienen. En las organizaciones, se encuentran almacenado no solamente en documentos o bases de datos, sino, también en rutinas, procedimientos, prácticas y normas”.

El conocimiento, es la capacidad de actuar, procesar e interpretar información, para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problemas.

Los científicos definen de dos maneras el conocimiento: como una representación mental de la realidad y como la información que se puede transmitir de una persona a otra.

Tomando este último, y según Probst (1999), el conocimiento es el único recurso que se incrementa con su utilización y es necesario tratarlo como un bien que puede ser utilizado como una ventaja competitiva.

Actualmente, vivimos en la era del conocimiento. En una sociedad donde el aprendizaje continuo resulta inexcusable y que uno de los mayores bienes que poseen las organizaciones, es el aprendizaje colectivo y la gestión del conocimiento. A continuación se muestra la transformación de los datos en la figura 2.2.

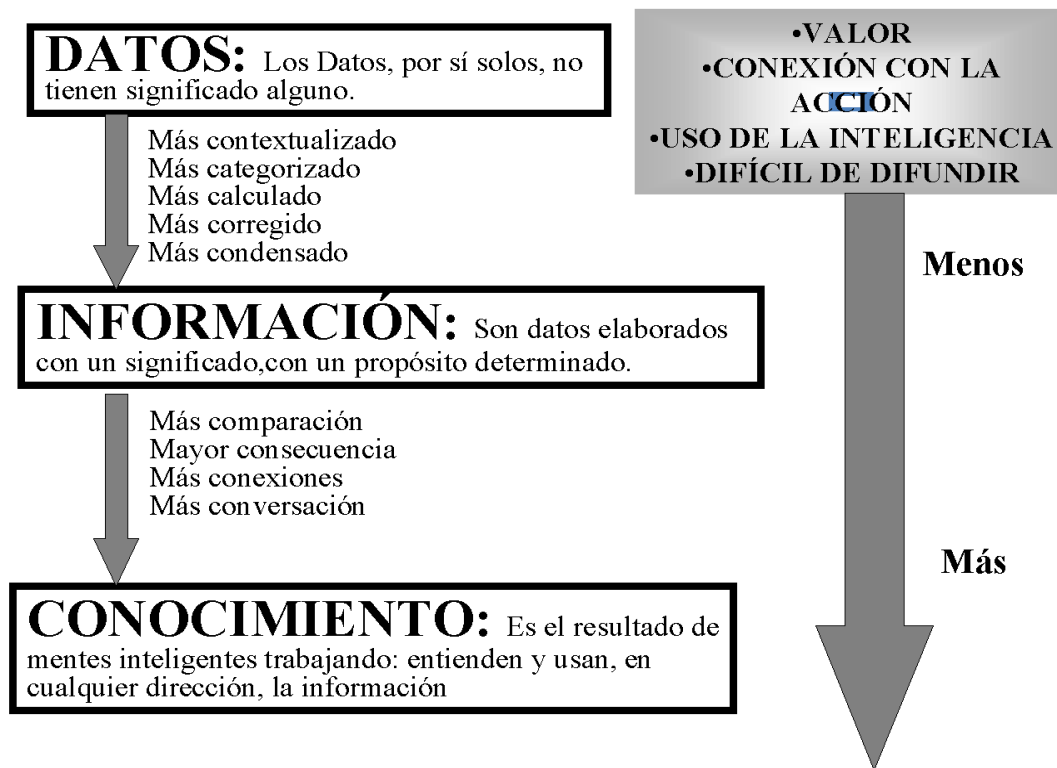


Figura 2.2. Transformación de los Datos (Alvarado, 2013)

2.2.7. Creación del Conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995), consideran que la creación de conocimiento es el núcleo central del aprendizaje organizativo y el motor del proceso de creación del conocimiento y sugieren que existen cuatro procesos de conversión del conocimiento (SECI). Ver figura 2.3.

- **La Socialización:** Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. La socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y

modelos mentales. Produce lo que los autores llaman: Conocimiento Armonizado.

- **La Exteriorización:** Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual. Produce lo que los autores llama: Conocimiento Conceptual.
- **La Combinación:** Es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible. Se relaciona con el Conocimiento Sistémico.
- **La Interiorización:** Es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de "aprender haciendo", que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. Da lugar al Conocimiento Operacional.

Cada momento de transformación del conocimiento desemboca en un nuevo conocimiento. Si el conocimiento tácito producido en la socialización, no es convertido en explícito a través de la exteriorización, difícilmente el nuevo conocimiento podrá desembocar en algún tipo de innovación. Del mismo modo, si el conocimiento explícito generado en la combinación, no puede ser interioridad por los miembros de la organización, una buena parte del nuevo conocimiento se habrá perdido.

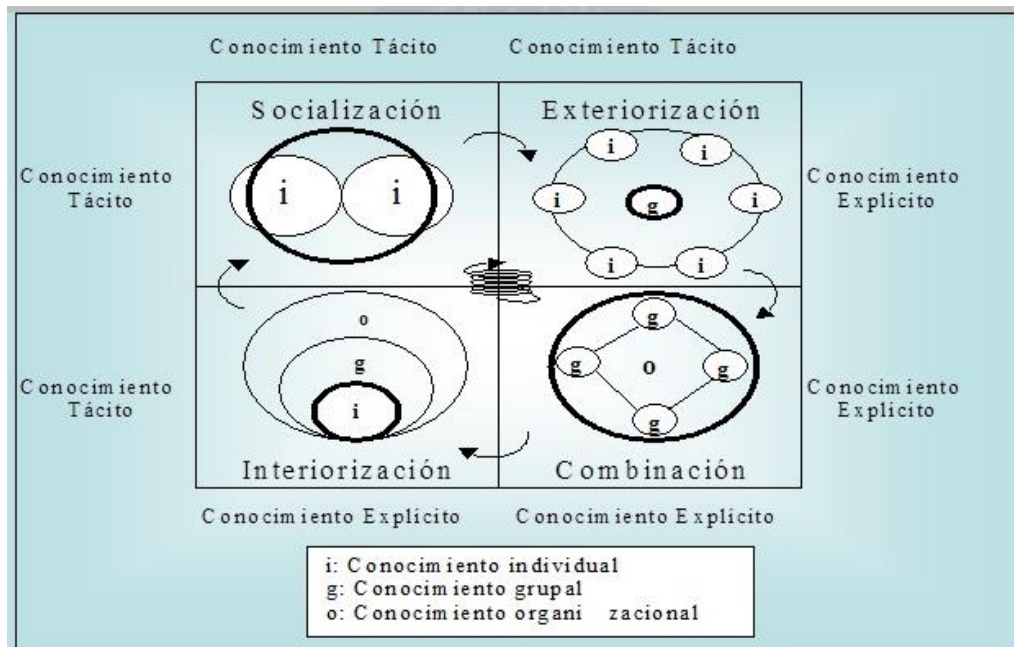


Figura 2.3. Proceso de Creación del Conocimiento (Alvarado, 2013)

2.2.8. Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Según Richard L. Daft, en su libro: *La Experiencia del Liderazgo* (2006), define el liderazgo como: “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”.

Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

2.2.9. Gestión Estratégica

En la figura 2.4., se muestra la gestión estratégica la cual involucra los siguientes procesos:

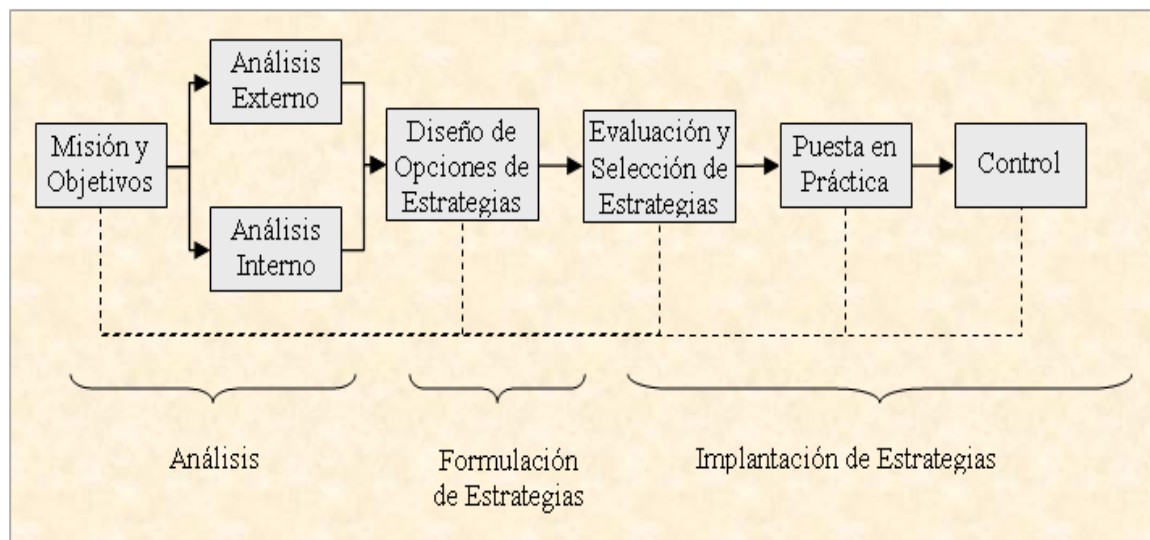


Figura 2.4. Procesos Gestión Estratégica (Alvarado, 2013)

2.2.10. Análisis Estratégico

El análisis estratégico se divide en análisis externo, se basa en la teoría estructural, el cual detecta las oportunidades y las amenazas del ambiente que influyen en la empresa y el análisis interno, la cual se base en la teoría de recursos y capacidades, quien se preocupa de las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.2.11. Teoría Estructural

La teoría estructural está basada en la organización industrial (Porter 1980, 1985), está orientada a la evaluación del entorno competitivo y de cómo se desenvuelve la empresa según este modelo ante sus competidores.

Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva” (1980), plantea la herramienta de las cinco fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura en la industria. El análisis de las cinco fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter, se logra por la identificación de cinco fuerzas competitivas fundamentales.

Se realiza un análisis externo el cual tiene como finalidad detectar las oportunidades y amenazas del ambiente en el cual compite la empresa y que, de alguna forma, inciden en su propia competencia. El análisis externo de una empresa debería incluir tres aspectos: el análisis entorno general, el análisis del sector en el ámbito de las empresas y el análisis del mercado, como lo muestra la figura 2.5.

2.2.11.1. El Análisis del Entorno General

Según Gimbert (2001), se genera por las diferentes dimensiones económicas, sociales, políticas y tecnológicas; que pueden influir de diferentes formas, en las empresas de una zona, de cualquier sector, aunque de forma distinta. Sin embargo, el análisis del entorno es de bastante ambigüedad, ya que nos es posible acceder a la información de otras empresas, sin embargo Gimbert (2001) indica que la empresa debe ser consciente de la información que posee y de la que no posee, para así poder valorar el riesgo que se estaría asumiendo.

2.2.11.2. El Análisis del Sector en el Ámbito de la Empresa

Se puede dividir en dos:

- El primero orientado al sector global, para un análisis genérico, que servirá para determinar el atractivo y rentabilidad del sector en el que se desarrolla la empresa, de “Las Cinco Fuerzas Competitivas”, de Porter.
- El segundo estará, orientado a la empresa donde se analiza el comportamiento estratégico de las empresas del sector. Con el resultado anterior, del análisis global, se buscará determinar las causas, por qué algunas empresas puedan tener resultados superiores a otras en el mismo contexto. Las dimensiones estratégicas surgen debido a los diferentes caminos, por los cuales la empresa puede alcanzar una estrategia genérica, que a su vez puede ser el camino para alcanzar el éxito de la empresa.

Se diferencian de acuerdo a su procedencia las dimensiones estratégicas o estrategias genéricas:

- Las derivadas de la estrategia de diferenciación, serán las distintas formas que tiene la empresa para conseguir la exclusividad: calidad, innovación, diseño, I+D, liderazgo tecnológico, servicio, identificación de marca, selección de canal, política de precios, etc.
- Las derivadas de la estrategia de liderazgo en costos, estarán basadas en las diferentes fuentes que tiene esta estrategia: economías de escala, curva de experiencia, compartir productos relacionados, tecnología, diseño de las plantas, la mejor gestión o ejecución, la localización, los precios de los inputs, las ayudas gubernamentales, etc.
- Las derivadas de la estrategia de enfoque dependerán de la forma de especialización que escoja la empresa (los cuales podrías estar combinadas): geográficamente, de acuerdo a los segmentos del mercado, exclusividad o costos.

- Las dimensiones que otorgan a la empresa una capacidad estratégica de maniobra, estas ayudan a las anteriores, pero en sí, no otorgan por sí sola una ventaja competitiva, entre ellas encontramos: el apalancamiento financiero, el pertenecer a una multinacional, una buena relación con el gobierno, las alianzas estratégicas, etc.
- El análisis de mercado, que indicará cuáles son los clientes a los cuáles se dirige el mercado, segmentando el mercado. Desde aquí se debe establecer cuáles son los clientes de la empresa y cuáles no, a quienes se dirige o se dirigirá la empresa.



Figura 2.5. Teoría Estructural
(Alvarado, 2013)

2.2.12. Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de Porter, es una herramienta de gestión, que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Ver figura 2.6.

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará, logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; también, ocasionará un aumento en los costos, ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- Concentración de compradores.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente (economía).
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventajas diferenciales del producto.
- Análisis del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).
- Calidad de la atención (ineficiente, muy profesional).

(F2) Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación”, se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir.
- Evolución de los precios relativos de sustitución.
- Los costos de cambio de comprador.
- Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.

Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales:

- Producto de calidad inferior.
- La calidad de la depreciación.

(F3) Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores.

(F4) Amenaza de Productos Sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general, baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

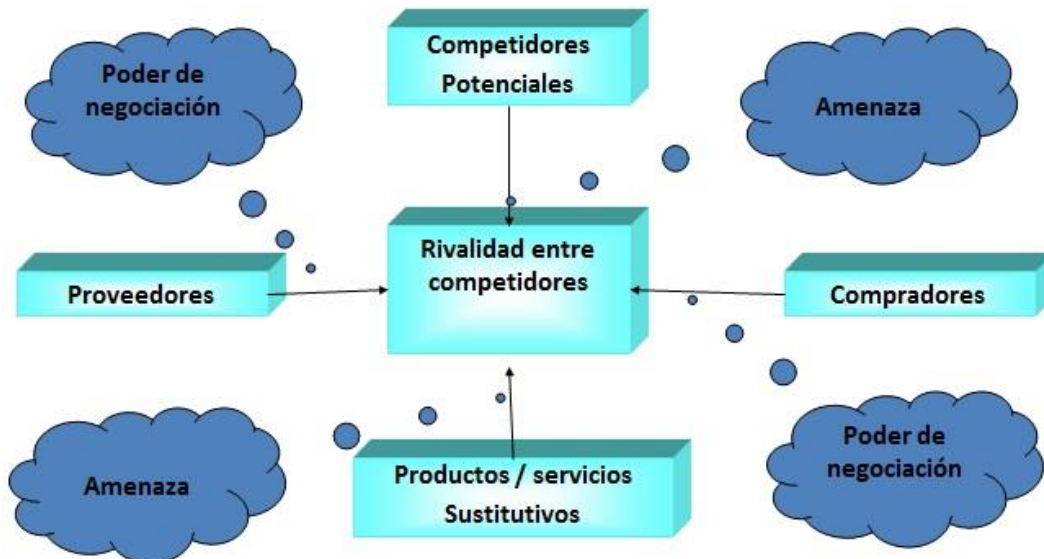
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

(F5) Rivalidad entre los Competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter, identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Diferenciación del producto.
- ✓ Inversiones de capital.
- ✓ Desventaja en costos independientemente de la escala.
- ✓ Acceso a los canales de distribución.
- ✓ Política gubernamental.



**Figura 2.6. Cinco Fuerzas de Porter
(Alvarado, 2013)**

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo,

en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

2.2.13. Teoría de Recursos y Capacidades

La teoría de recursos y capacidades, es la precursora de la gestión del conocimiento. Es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir estrategias genéricas sostenibles.

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998), y se enmarca dentro del denominado: Análisis Estratégico Interno de la Organización.

La ventaja competitiva se puede desarrollar a partir de la explotación de las oportunidades que la empresa encuentra en su entorno, y evitando las amenazas (Barney, 1991:99).

El enfoque de recursos y capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la misma. Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996).

- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global), las organizaciones se empiezan a preguntar qué necesidades pueden satisfacer, en vez de qué necesidades quieren satisfacer.
- El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone.

La teoría de los recursos y capacidades considera que (Ventura, 1996):

- Las organizaciones son diferentes entre sí por los recursos y capacidades que poseen en un determinado momento.
- El análisis interno se considera el aspecto prioritario frente a la tendencia del estudio del entorno, nos centramos en lo que sabemos hacer y como lo hacemos.
- Se basa en el supuesto de que la organización debe dedicar una atención especial a identificar y desarrollar sus capacidades internas.
- Se centra en una mayor preocupación por los aspectos dinámicos y los comportamientos organizativos.
- La capacidad de desarrollar proyectos y servicios adecuados es consecuencia tanto de la adaptación al entorno como de la utilización de los recursos y capacidades.

Al identificar los recursos y capacidades de la empresa, estableciendo las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia, asegurando que esas fortalezas sean plenamente utilizadas, y sus debilidades, estén protegidas (Navas y Guerras, 1998). Ver figura 2.7.

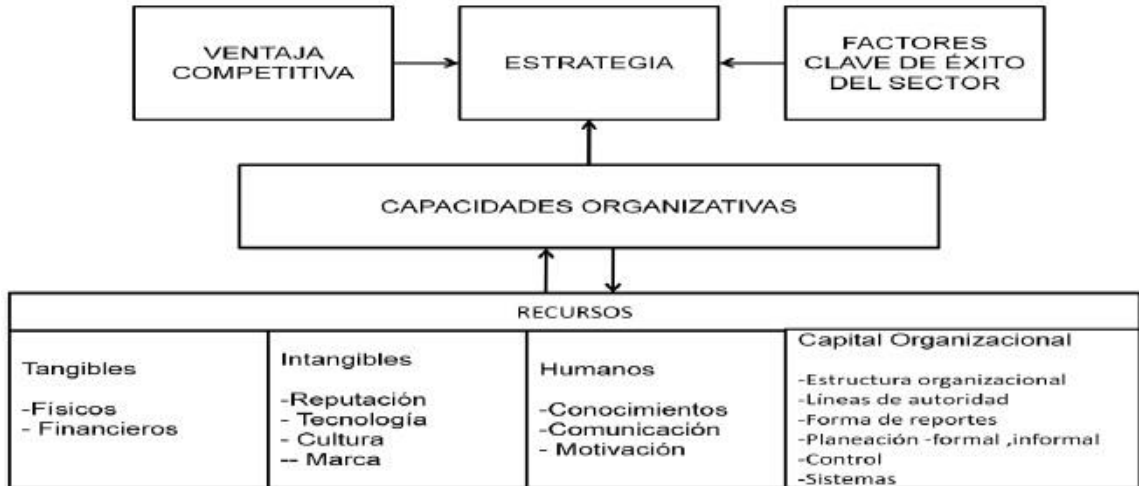


Figura 2.7. La Relación entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitivas (Robert M Grant, 2006)

2.2.14. Formulación Estratégica

2.2.14.1. Análisis FODA

La matriz de análisis FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa.

El principal objetivo de aplicarla en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas, oportunas y mejorar en el futuro.

La matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa, (Espinosa, 2013), como lo muestra la figura 2.8.



Figura 2.8. Ejemplo Análisis FODA (Espinosa, 2013)

En la etapa de formulación estratégica para cada objetivo estratégico, se deben establecer las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos y las acciones necesarias para conseguir las metas propuestas en la etapa de análisis estratégico.

Los objetivos estratégicos se alinean con la misión de la empresa, y se deben consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y eliminar las amenazas, mediante un análisis FODA. Ver figura 2.9.



**Figura 2.9. Matriz FODA
(Rodríguez-Marín, 2009)**

Las líneas estratégicas, así como sus objetivos estratégicos y sus acciones, deben tener responsables y su grado de avance, se medirá a través de unos indicadores objetivos y cuantificables, garantizando de esta forma la existencia de un sistema de seguimiento y control.

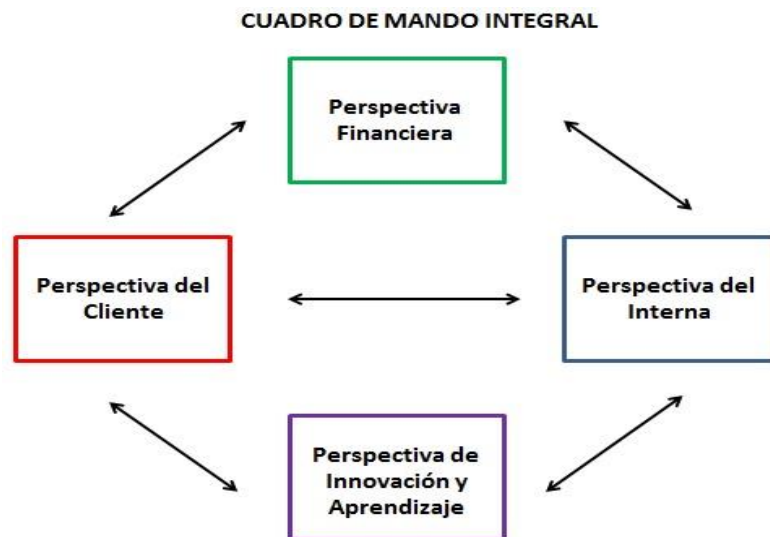
2.2.15. Implementación Estratégica

Es el proceso que coloca planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos. Un plan estratégico es un documento escrito en el que se exponen los planes de negocio para alcanzar objetivos. La implementación hace que se cumplan los planes en una compañía.

2.2.15.1. Balanced Scorecard

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

"El BSC, es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas" (Boston, 1996). En la figura 2.10., se muestran las cuatro perspectivas.



**Figura 2.10. Balanced Scorecard
(Elaboración propia)**

- **Perspectiva Financiera:** (¿Cómo puede la empresa demostrar que su estrategia está siendo exitosa financieramente?). Rentabilidad económica, beneficio neto, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, deuda total, capital circulante, beneficio por empleado, dividendo por acción, etc.

- **Perspectiva del Cliente:** (¿Cómo puede la empresa demostrar que está entregando el valor que los clientes esperan?). Número de reclamaciones, número de visitas a clientes, cuota de mercado, ventas por cliente, cuota de fidelidad, cuota de satisfacción, clientes perdidos, beneficio por clientes, etc.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** (¿En cuáles procesos debe la empresa ser excelente para entregar valor a sus clientes?). Cumplimiento de auditorías, evaluación desperdicios, tiempos muertos, índices de mantenimiento, coste de transporte, producción neta, número de suministradores, tiempo de ciclo de proceso, etc.
- **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:** (¿Qué acciones debe emprender la empresa para preparar la gente y la organización para el futuro?), índices calidad de formación, coste de la formación, satisfacción de los empleados, índice de incentivos, tasa de abandonos, índices de comunicación, etc.

2.3. GESTIÓN DE CONTRATOS

2.3.1. Contrato

El contrato es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos, o más, personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa y a cuyo cumplimiento pueden exigirse de manera recíproca, si el contrato es bilateral o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral pero, además del acuerdo de voluntades, algunos contratos exigen, para su perfección, otros hechos o actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega o exigen ser formalizados en documento especial de modo que, en esos casos especiales, no basta con la sola voluntad. En un contrato se deben definir bien las “reglas del juego” entre un organismo comprador y los proveedores, manejando eficaz y eficientemente su cumplimiento.

Contrato, es un término con origen en el vocablo latino “contractus”, que nombra al convenio o pacto, ya sea oral o escrito, entre partes que aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada.

Hay diferentes tipos de contratos, que serán más o menos apropiados para los diferentes tipos de adquisiciones. El tipo de contrato usado y los términos y condiciones específicos del contrato determinan el grado de riesgo asumido tanto por el adquiridor como por el proveedor.

Generalmente, los contratos se dividen en tres grandes categorías dependiendo del precio acordado a pagar:

- **Precio Fijo o Suma Alzada:** Un contrato de precio fijo se utiliza para adquirir bienes o servicios con especificaciones o requisitos bien definidos, y cuando hay suficiente competencia para determinar un precio fijo justo y razonable antes de que el trabajo comience. Este es el tipo de contrato más común. Si los costos son mayores a la cantidad acordada, el proveedor debe asumir los costos adicionales. Por lo tanto, el comprador tiene el menor riesgo de costos en este tipo de contrato (asumiendo que el alcance está bien definido). El proveedor se preocupa más por el enunciado del trabajo de las adquisiciones (SOW) en un contrato de precio fijo.
- **Tiempo y Materiales o Precio Unitario:** En este tipo de contrato, el comprador paga por cada hora o por cada artículo. Los contratos por tiempo y materiales frecuentemente se utilizan para los esfuerzos de servicios en los cuales el nivel de esfuerzo no puede definirse cuando el contrato es adjudicado. Tiene elementos de un contrato de precio fijo (en el precio fijo por hora) y un contrato de costos reembolsables (en los costos del material y el hecho de que el costo total es desconocido).
- **Costos Reembolsables:** Un contrato de costos reembolsables se utiliza cuando el alcance exacto del trabajo es incierto y, por lo tanto, los costos

no se pueden estimar con la suficiente precisión para utilizar de manera efectiva un contrato de precio fijo. Este tipo de contratos establece que el comprador pague los costos incurridos admisibles del proveedor al nivel señalado en el contrato. Un contrato de costos reembolsables requiere que el proveedor tenga un sistema de contabilidad que pueda rastrear los costos por proyecto. Con un contrato de costos reembolsables, el comprador tiene el mayor riesgo de costos debido a que los costos totales son desconocidos, ej., proyectos de investigación.

2.3.2. Contrato de Servicios

El contrato de servicios es un tipo de contrato en el que una de las partes se compromete a prestar una serie de servicios a otra. El compromiso de esta última es pagar un precio a cambio. Es un ejemplo de contrato utilizado por una empresa o entidad porque requiere que un tercero le preste determinados servicios.

Los contratos de servicios se caracterizan por tener un objeto consistente en prestaciones de hacer, bien sea el desarrollo de una actividad, bien sea la obtención de un resultado distinto de una obra o un suministro. De esta manera, se delimita su ámbito de aplicación mediante una cláusula residual, de aplicación cuando la prestación no pueda quedar englobada en el ámbito propio de los contratos de obras o de suministro.

2.3.3. Gestión de Contratos

La Gestión del Contrato no se limita únicamente a la fase inicial de negociación y firma del mismo. Durante todas las etapas que constituyen el ciclo de vida de un proyecto se hace necesaria una adecuada gestión y revisión continua del contrato inicial amén de hacerlo acorde al proyecto que va siendo desarrollado.

Cambios y nuevas oportunidades de mejora hacen que las especificaciones iniciales tengan que ser revisadas y adaptadas. Asimismo, nunca está exenta la aparición de conflictos entre las partes, y cada uno de los procesos de pagos y costes tiene que ser correctamente administrado si se quiere lograr alcanzar los objetivos acordados.

2.3.4. Gestión de Cambios del Contrato

Debe existir un procedimiento estándar de control de cambios que defina cómo manejar los cambios que vayan surgiendo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

De esta forma, los contratos pueden ser modificados en cualquier momento con anterioridad al cierre del contrato por mutuo consentimiento, de acuerdo con los términos relativos al control de cambios incluidos en el contrato. Todos los cambios deberían documentarse formalmente y todo cambio discutido oralmente, pero no documentado, no debería procesarse o implementarse.

Una herramienta de gestión del proyecto muy efectiva es un formulario estándar de control de cambios. De esta forma es posible monitorizar el progreso de cualquier cambio propuesto, y no prestarle atención únicamente cuando se convierte en algo crítico o urgente.

2.3.5. Administrador de Contratos

Es un único responsable de la gestión de un contrato de servicio. Empleado de la empresa perteneciente al área operativa o administrativa que es dueña de la necesidad y del presupuesto necesario para generar un contrato que satisfaga las necesidades de esa área. Debe contar con las competencias y entrenamiento necesario para cumplir esta labor de forma exitosa,

controlando, verificando, y auditando su funcionamiento en terreno. Las principales funciones de un administrador de contratos son:

- Asegurar que el servicio requerido satisfaga las necesidades de las áreas usuarias.
- Asegurar la ejecución de los trabajos bajo los estándares operativos de la empresa.
- Asegurar que las tareas se ejecuten bajo medidas de seguridad.
- Asegurar la permanente evaluación de desempeño del contratista.

Además, un administrador de contratos debe tener competencias de habilidades estratégicas, habilidades operacionales, tratamientos de problemas y habilidades personales e interpersonales, las cuales son necesarias para poder llevar a cabo una eficiente guía de los proyectos.

2.3.6. Negociación

Es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Una estrategia de negociación define la manera en que cada parte trata de llevar los acuerdos con el fin de alcanzar sus objetivos. Se definen dos estrategias:

- Estrategia de "ganar-perder", en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.
- Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

Esta última, es la más utilizada y en este tipo de negociación se defienden los intereses propios, pero también se tienen en cuenta los del oponente con el que hay que trabajar estrechamente con la finalidad de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que ceder y realizar concesiones. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado al 100%, pero sí un acuerdo suficientemente bueno que permita que ambas partes queden conformes.

2.3.7. Coaching

Es el método en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de personas con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Entre las técnicas que se pueden ocupar se pueden incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas. El desarrollo del proceso sigue básicamente de los siguientes 5 pasos:

- **Observar**: La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el pupilo encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.
- **Toma de conciencia**: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.
- **Determinación de Objetivos**: Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
- **Actuar**: Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este

proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.

- **Medir:** En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

2.3.8. Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas son una forma de lograr organizar una información para ser aprovechada en eventos que se pueden presentar en el futuro. Las experiencias vividas en el pasado, pueden ser un aporte fundamental para la vida siempre y cuando se tenga una enseñanza que pueda ser aplicada en el futuro y así afrontar situaciones similares con una mejor preparación, mejores herramientas y elementos de juicio; para lograr este propósito es necesario disponer de la información inherente a esas situaciones para que se transmita a todos aquellos que puedan tener algún interés en llevar a cabo acciones similares de la manera más eficiente y óptima posible.

2.4. GESTIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Un proyecto puede generar:

- Un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo
- Un servicio
- Un resultado tal como un producto o un documento

La gestión de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de: planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.

El primer desafío para la gestión de proyectos es alcanzar la meta del proyecto y los objetivos dentro de las restricciones del proyecto. Las mayores dificultades son el alcance, el tiempo, la calidad y el presupuesto. Otro desafío es optimizar la asignación de recursos e integrarlos para alcanzar los objetivos propuestos.

Una mala gestión de proyectos puede transformar buenos métodos de análisis y diseño de proyectos y volverlos ineficaces. Problemas como necesidades no satisfechas, costos excesivo, cambio incontrolados, no cumplimiento de los plazos de entrega, no siempre tienen que ver con la gestión de proyectos, pero si con la supervisión para que esto no ocurra.

2.4.1. Áreas de Gestión del Proyecto a Considerar

Acorde al PMBOK 5th Edition se resumen los siguientes procesos en cuanto a la Gestión de Proyecto.

2.4.2. Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de Adquisiciones en una empresa incluye una serie de procesos para la adquisición de productos o servicios, la gestión y administración del contrato y gestión de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo de proyecto. También incluye una buena selección y negociación con los proveedores y un control de los riesgos que puedan surgir durante el proceso de adquisición. La Gestión de Adquisiciones incluye los procesos de gestión de contratos y de control de cambios requeridos para desarrollar y

administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto.

Los procesos que se involucran en la Gestión de Adquisiciones son cuatro:

- **Planificar las compras y adquisiciones:** Es el proceso de identificar qué necesidades del proyecto se pueden alcanzar mejor a través de la adquisición de productos y servicios fuera de la organización, y cuándo y cómo hacerlo.
- **Efectuar las Adquisiciones:** En este proceso se obtienen respuestas, tales como ofertas y propuestas, de potenciales proveedores acerca de la forma en que puede cumplirse con los requisitos del proyecto. Se aplican criterios de evaluación y se selecciona un proveedor y adjudica un contrato.
- **Administrar las Adquisiciones:** Proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones según sea necesario.
- **Cerrar la Adquisición:** Este proceso implica la verificación de si el trabajo se completó de forma satisfactoria y correcta.

Para poder gestionar y realizar un buen plan de adquisiciones, es necesario tener pleno conocimiento del proyecto y empresa en que se está operando.

2.4.3. Gestión del Alcance

Describe los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo, y sólo el trabajo requerido para concluir el proyecto satisfactoriamente.

El alcance se refiere a lo que está y no está incluido en un proyecto, una buena definición del alcance puede evitar cambios en el proyecto los cuales van a afectar directamente en costo y tiempo.

Mediante la definición del alcance se crea el listado de actividades que componen el proyecto. A partir del listado se describen en forma detallada las actividades con el objetivo de poder establecer criterios de aceptación de cumplimiento de alcance. La gestión del alcance comprende 5 procesos.

- **Planificar la Gestión del Alcance:** Tiene por objetivo definir cómo, quién y con quién se va a definir el alcance del producto y proyecto, se va a controlar y verificar el alcance, se van a evaluar y aprobar o no, los cambios propuestos en el alcance y se van a definir y gestionar los requisitos del producto o resultado.
- **Recoger Requisitos:** Proceso por el cual se identifican y documentan los requisitos derivados de las necesidades y expectativas de las partes interesadas que son necesarios para cumplir los objetivos del proyecto.
- **Definir el Alcance:** Una vez identificados los requisitos del producto, servicio o resultado y del proyecto, este proceso tiene por objetivo elaborar una descripción detallada del producto y del proyecto y, muy especialmente, una clarificación de sus límites, lo que estará incluido y lo que no.
- **Elaborar la Estructura de Desglose del Trabajo, EDT:** Mediante este proceso se subdividen el proyecto y sus entregables principales en componentes más pequeños y manejables. El resultado es la EDT, descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar para cumplir con los objetivos del proyecto y completar los entregables requeridos. La EDT ayuda a tener una visión estructurada de los trabajos que hay que abordar.
- **Controlar el Alcance:** Este proceso tiene como fin monitorear el estado del alcance del producto y del proyecto y gestionar los cambios en el

alcance. Permite mantener actualizada la línea de base del alcance durante la ejecución del proyecto y asegurar que todos los cambios solicitados y acciones correctivas o preventivas recomendadas se procesen mediante el proceso de control integrado de cambios.

2.4.4. Gestión de las Comunicaciones

La palabra comunicación viene del latín *communicare*, que significa: “compartir algo, poner en común”. La comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Una gran parte de los conflictos que surgen dentro de los proyectos y causan impacto en sus objetivos se deben a problemas de comunicación y gestionarla es uno de los grandes desafíos en una organización.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. En los equipos de trabajo, a través de la comunicación se despliega todos los recursos que posee la organización en comunicación con el objetivo de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

La Gestión de la Comunicación incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los procesos de la gestión de comunicación son:

- **Identificar a los Interesados**: Proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.
- **Planificar las Comunicaciones**: Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones
- **Distribuir la Información**: Es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto, de acuerdo con el plan establecido.
- **Gestionar las Expectativas de los Interesados**: Es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.
- **Informar el Desempeño**: Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

Scheinsohn (1993), afirman que: “la comunicación es un hecho fundamental de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”.

En las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional armonioso y de respeto entre la gerencia, jefaturas y el resto del personal, que exista motivación y reconocimiento laboral.

2.4.5. Gestión de Riesgos

El riesgo es la posibilidad de perder o tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto como consecuencia de un evento incierto o condición subestandar. Es la probabilidad de que ocurra un daño y su severidad.

La Gestión de Riesgos, es el proceso sistemático de identificación, análisis, respuesta (prevención), seguimiento y control de los riesgos del proyecto. Tiene como propósito maximizar las probabilidades u consecuencias de eventos positivos y minimizar la de eventos adversos a los objetivos del proyecto.

La Gestión de Riesgos, incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.

- **Planificación de los Riesgos**: Definición del enfoque, la planificación y el sistema de gestión de riesgos.
- **Identificación de los Riesgos**: Definición de sujetos, objetos y categorías de riesgos. Se define a la estructura y los procesos del proyecto con sus fases y niveles. Además, se identifican los eventos, causas y efectos de riesgos por proceso.
- **Análisis Cualitativo de los Riesgos**: Estimación cualitativa de probabilidades e impacto de los eventos con el fin de priorizar la necesidad de mayores análisis y la definición de respuestas.
- **Análisis Cuantitativo de los Riesgos**: Medición cuantitativa de probabilidades e impactos.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos**: Formulación y evaluación de opciones de acciones prevención, controles y mejoras de oportunidades. También es la aprobación y desarrollo de planes de acción prevención

- **Monitoreo y Control de los Riesgos**: Control de la ejecución de los planes de acción (prevención y mejoras). Control de la efectividad de planes de acción (prevención y mejoras). Además, los controles de riesgos residuales, incidentes y medición de indicadores

2.4.6. Gestión de Costos

La Gestión de Costos incluye los procesos relacionados a estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Debe asegurar que las tareas se llevan a cabo dentro de los rangos económicos impuestos.

- **Estimar los Costos**: Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Determinar el Presupuesto**: Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- **Controlar los Costos**: Es proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

2.4.7. Gestión de Plazo

La Gestión de Plazo incluye los procesos relacionados a administrar la finalización a tiempo del proyecto. Se debe organizar y programar de una forma adecuada todas las actividades involucradas en el proyecto.

- **Definir las Actividades**: Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.

- **Secuenciar las Actividades**: Es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.
- **Estimar los Recursos de las Actividades**: Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- **Estimar la duración de las actividades**: Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- **Desarrollar el Cronograma**: Es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- **Controlar el Cronograma**: Es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

2.5. MODELOS DE MADUREZ

El Modelo de Madurez de Capacidades o CMM (*Capability Maturity Model*), es un modelo de evaluación de los procesos de una organización. Fue desarrollado inicialmente para los procesos relacionados con el desarrollo e implementación de software por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute).

El SEI es un centro de investigación y desarrollo patrocinado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América y gestionado por la Universidad Carnegie-Mellon. "CMM" es una marca registrada del SEI.

“Un modelo de madurez de gestión de proyectos en el área de Proyectos, aglutina y organiza en niveles de madurez un conjunto de criterios de gestión con el fin de orientar las actuaciones de los proyectistas. Estos niveles, sirven de base, tanto para aprender y asimilar prácticas de gestión de

proyectos como para ser metas a conseguir las organizaciones desde el punto de vista de la calidad de su gestión de proyectos” (Ward, 1997).

“Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una alianza deseable entre costo cronograma-calidad y una fundamental mejora en procesos de la organización. Por el contrario una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados” (Parviz, 2002).

En la figura 2.11., se realiza un cuadro comparativo entre una Organización Madura v/s una Organización Inmadura.

2.5.1. Organización madura versus Organización inmadura

Organización Inmadura	Organización Madura
Procesos Improvisados	Organización con amplia habilidad para el manejo de procesos
Reacciones	Roles y responsabilidades claramente definidas
Las personas son apaga fuegos	Satisfacción de los clientes
Los horarios y presupuestos se exceden	Proyectos de alta calidad
La calidad de difícil de predecir	

Figura 2.11. Organización Madura v/s Organización Inmadura (Elaboración propia)

La definición de Kerzner indica que “Los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismo permiten alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo” (Kerzner, 2001). Según esto, la madurez

organizacional va enfocado a la capacidad de volver realidad lo proyectado y dependiendo de esto, se puede llegar a ser líderes en el mercado. Los modelos de madurez miden el grado de efectividad con que se administra y alinean los procesos continuos con la estrategia general de la organización.

A continuación se presentará el CMM para entender un modelo de madurez en gestión de proyectos.

Para Paulk et al. (1985, p. 48), el CMM es un marco que representa recomendaciones para organizaciones de software que desean mejorar la calidad y capacidad de sus procesos de software. En este sentido, el CMM describe las prácticas de ingeniería de software y de gestión que caracterizan a las organizaciones conforme mejora (madura) su proceso para desarrollar y mantener software.

No obstante el CMM presenta la peculiaridad de describir la madurez por niveles y, además, plantea un camino para conseguirlas. Sin embargo, como modelo es un patrón que plantea lo que hay que medir por nivel, no distinguiendo si existen mejoras parciales. Como instrumento de medición posee un carácter excesivamente evaluativo más que formativo y, además, deja a las organizaciones sin capacidad de mejoras parciales por temas, por procesos críticos o más robustos. A continuación algunos modelos:

- Trillium model (Trillium, 2000).
- Project Management Assesment 2000 (PMA, 2000; Lubianiker, 2000).
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3, 2000).
- Innovation Maturity Model (IMM, 2000).
- Project Management Maturity Model (PMMM, Kerzner 2001).

Revisaremos en detalle este último modelo, el cual está compuesto por cinco niveles, como lo muestra la figura 2.12.

Nivel 1, Lenguaje Común

La organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico y administración del proyectos, acompañado por un lenguaje o terminología estándar.

Nivel 2, Procesos Comunes

La organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos comunes para el éxito de los proyectos que puedan ser repetidos en otros proyectos. Se evalúa en este nivel el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de administración de proyectos y otras metodologías empeladas por la compañía.

Nivel 3, Metodología Única

Se reconoce el efecto sinérgico que posee la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única. Los resultados de esto, hacen que los controles sean más sencillos.

Nivel 4, Benchmarking

Se reconoce que el mejoramiento de los procesos es necesario para mantener una ventaja competitiva. La empresa decide con quien realiza este proceso y que es lo que aprovechará de su aplicación.

Nivel 5, Mejoramiento Continuo

La organización evalúa la información obtenida a través del proceso de benchmarking y decide si esta información puede o no convertirse en una metodología única de la organización.

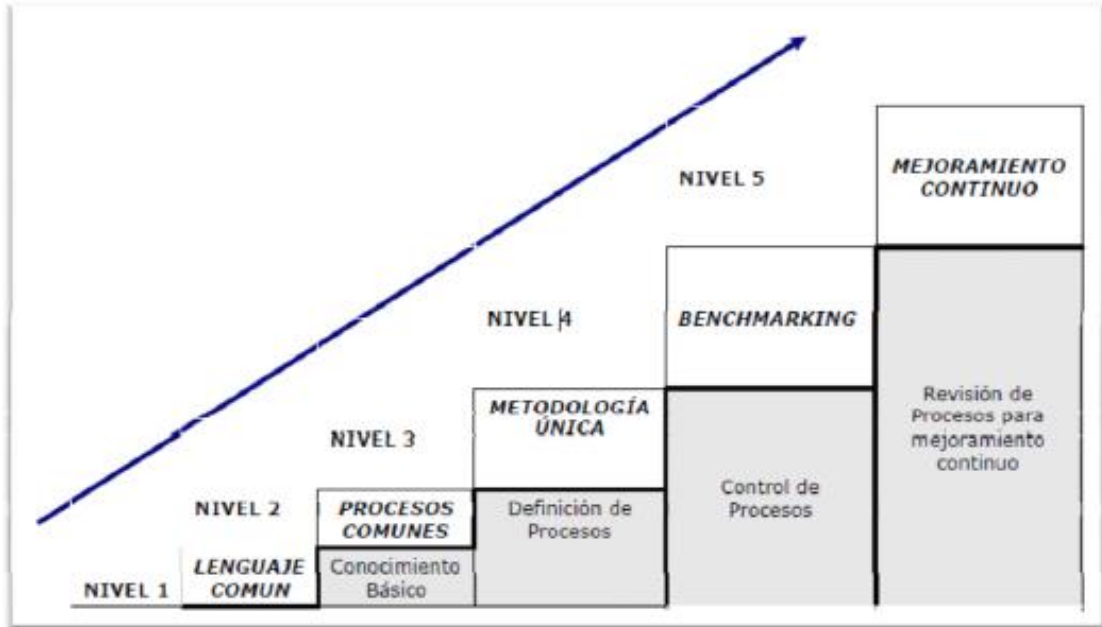


Figura 2.12: Los Cinco Niveles de Madurez de Kerzner (Kerzner, 2001)

Utilizar modelos de madurez es beneficioso para evaluar las capacidades de la organización en la administración de proyectos. Se pueden identificar fácilmente las debilidades de la empresa, atacarlas y orientar los objetivos de la organización para conseguir las ventajas competitivas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo presenta la aplicación del método del caso, en el estudio empírico que determinará la posición que presenta la empresa en investigación, frente al mercado con respecto a sus ventajas competitivas. Los factores que fueron definidos a partir de la propuesta de un modelo teórico, nos ayudarán a evaluar el rol que representa la empresa en su desarrollo de la Gestión de Contratos y Proyectos, todo desde la mirada de la Gestión del Conocimiento.

La investigación del estudio de Casos de Yin (2002), contribuirá con la guía de las distintas variables, que permitirán perfilar las fuentes de evidencia que respalden las proposiciones teóricas de la investigación y el estudio de campo aportará información sobre el nivel de madurez de la Gestión de Proyectos y la Gestión de Contratos en la organización. Con esta información, más la aplicación de la Gestión del Conocimiento, se determinarán los controles y procedimientos a aplicar para la creación y monitoreo de contratos.

Cada tipo de investigación empírica tiene un implícito, si no explícito, diseño de investigación. En el sentido más elemental, el diseño está en la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a las respuestas iniciales de la investigación del estudio y finalmente, a sus conclusiones (Yin, 2002).

Según Stoecker (1991), el estudio del caso no es otra táctica de recolección de datos o simplemente sólo un aspecto del diseño, sino que es una comprensiva estrategia de investigación.

3.2. DEFINICIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Componentes del Diseño de la Investigación

Según Yin (2002), para el estudio de caso, cinco componentes de un plan de la investigación son importantes.

a) Las preguntas del estudio

Preguntas de este tipo son las apropiadas para el estudio de caso, "cómo" y "por qué". La tarea es clarificar la naturaleza de la pregunta. Las preguntas planteadas para esta investigación son las siguientes:

- ¿Cómo determinar la madurez organizacional?
- ¿Cómo capturar el conocimiento?
- ¿Cómo crear ventajas competitivas?
- ¿Cómo crear contratos más eficientes que permitan gestionar tiempos y costos?
- ¿Cómo crear controles más eficientes que permitan monitorear la ejecución de los contratos?
- ¿Cómo gestionar el conocimiento y dar a conocer a la organización su importancia?

b) Las proposiciones teóricas

Cada proposición dirige la atención a algo que debe examinarse dentro del alcance del estudio. Se dividen de dos fuentes.

- De las hipótesis de la investigación
 - ✓ Hipótesis de Primer Grado
 - La gestión del conocimiento tiene el fin de transmitir el conocimiento a todos los niveles de la organización donde se va a emplear. Además, implica el desarrollo de las competencias necesarias para utilizarlo, compartirlo y valorarlo al interior de la organización.

- La aplicación del conocimiento en la generación y modificación de contratos, evita el reproceso y permite una administración eficiente.
- ✓ Hipótesis de Segundo Grado
 - Para poder aplicar la gestión del conocimiento, es necesario, tener una base sólida que la da el entender, aplicar y difundir el conocimiento como una herramienta fundamental para el crecimiento de la organización.
 - Los contratos correctamente monitoreados, permiten un mejor control de los plazos, montos y son una confiable fuente de información para futuros contratos.
- De las generadas por la Gestión de Proyectos y Gestión de Contratos
 - A partir del análisis en la administración de contratos, podemos determinar ineficiencias en costos y plazos.
 - Analizar la forma en que la empresa aborda sus negociaciones, relación con los proveedores y clientes.
 - Realizar análisis externo e interno a la organización para poder definir su presencia en el mercado.
 - Formular las acciones concretas para conseguir los objetivos planteados.
 - Al diseñar un plan estratégico este soportará el desarrollo de las ventajas competitivas.

c) **Las unidades de análisis**

Este tercer componente se relaciona al problema fundamental de definir cuál es el "caso", un problema que ha atormentado a muchos investigadores en el comienzo de los estudios de caso, según Yin (2002).

En el presente estudio, el caso es la "Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Administración de Contratos en una Empresa Minera", esto desarrollado en el contexto de la Minería de la Segunda Región. Las unidades que se analizarán, se describen a continuación.

✓ **Unidad 1: Ingeniero de Contratos**

Pertenece a la Gerencia de Abastecimiento, área de Contratos. Se encarga de negociar y crear los contratos sobre 2 MUSD en una empresa del rubro minero de la Segunda Región. Se utilizará cómo juicio experto.

✓ **Unidad 2: Especialista de Contratos**

Pertenece a la Gerencia de Abastecimiento, área de Compras. Se encarga de gestionar las compras menores a 2 MUSD en una empresa del rubro minero de la Segunda Región. Se utilizará cómo juicio experto.

✓ **Unidad 3: Encargado de Contratos**

Persona encargada de crear y administrar contratos en la empresa de estudio. Estas dos funciones son realizadas por la misma persona. No existe diferencia de roles.

De las unidades mencionadas se indica lo siguiente:

- ✓ La unidad principal de análisis será el Encargado de Contratos de la empresa de estudio.
- ✓ Para cada unidad, existe más de una persona asociada a ese rol. Se hace este alcance para asegurar que el análisis que resulte de esta investigación cobre mayor robustez y fiabilidad.

d) Los datos relacionados a las proposiciones

Yin (2002), indica que los datos proporcionados por las proposiciones e interrelaciones, encuestas e información serán analizados y comparados.

e) Los criterios para interpretar los resultados de la investigación

El estudio comparará los resultados descritos en cada unidad de análisis, los examinará e interpretará, encontrando como producto las mejores prácticas para la creación y administración de contratos de servicios, Yin (2002).

3.2.2. Criterios para juzgar la calidad del Diseño de la Investigación

Cuatro pruebas han sido comúnmente usadas para establecer la calidad de algunas investigaciones sociales empíricas. Debido a que los estudios de caso son una forma de investigación empírica, las cuatro pruebas también son pertinentes para la investigación de estudio de caso. La figura 3.1., muestra las cuatro pruebas ampliamente usadas y las tácticas de estudio de caso recomendadas, (Yin, 2002).

Prueba	Táctica del Estudio del Caso	Fase de la Investigación en que la táctica ocurre
Validez de la Construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiples fuentes de evidencia • Establecer cadenas de evidencia • Tener informadores claves que revisen el borrador del reporte del estudio del caso 	Recolección de datos Recolección de datos Composición
Validez Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una comparación de modelos • Hacer una construcción de explicaciones 	Análisis de datos Análisis de datos
Validez Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la replicación lógica en múltiples estudios del caso 	Diseño de la investigación
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Usar un protocolo en el estudio del caso • Desarrollar una base de datos del estudio del caso 	Recolección de datos Recolección de datos

Figura 3.1. Pruebas de Validez (Yin, 2002)

De la información anterior, para la presente investigación aplicaremos dos pruebas:

✓ **Validez de la construcción**

De las tácticas recomendadas para la validez de la construcción, utilizaremos las siguientes:

- Uso de múltiples fuentes de evidencia en cada caso. Se realizarán encuestas, entrevistas y se recolectará documentación pertinente para el caso.

- Establecer cadenas de evidencia para cada caso considerado en la investigación.

✓ **Fiabilidad**

Se realizará un protocolo del estudio del caso y se implementará una base de información para el estudio.

3.3. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO

El presente estudio corresponde a un diseño de un caso acoplado con tres unidades de análisis, como se muestra en la figura 3.2. El contexto será la Minería de la Segunda Región.

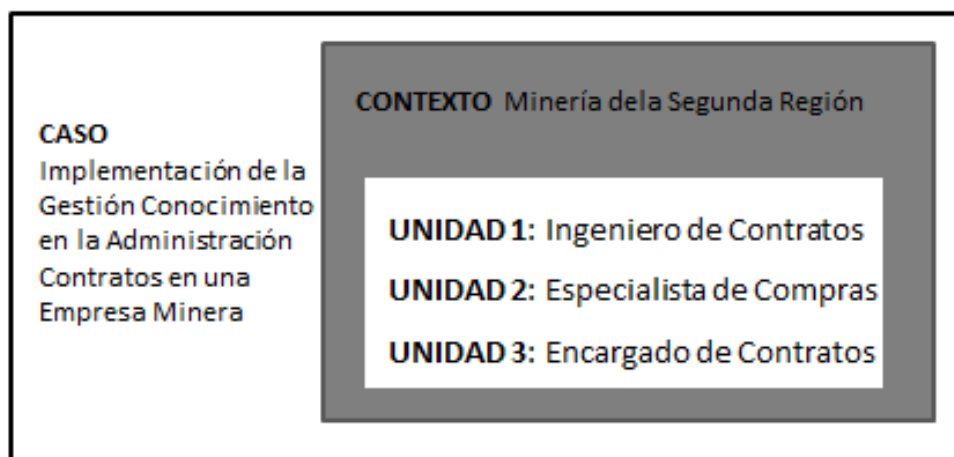


Figura 3.2. Diseño Caso Acoplado Integrado
[Elaboración propia, a partir de (Yin, 2002)]

La investigación contempla el análisis de las unidades, primero iniciando en la creación de un modelo teórico, basado en la gestión de la comunicación. Luego del desarrollo del caso, se entregará un reporte de cada una de las unidades y se buscará la concordancia entre la teórica y la información analizada. Finalizando con esto, con las conclusiones del caso. La figura 3.3., muestra la metodología utilizada en la investigación.

El estudio se desarrollará a través de encuestas y entrevistas a cada una de las unidades.

Cada unidad consta de aproximadamente tres personas involucradas con el caso y juicios expertos relacionados con el análisis de los contratos.

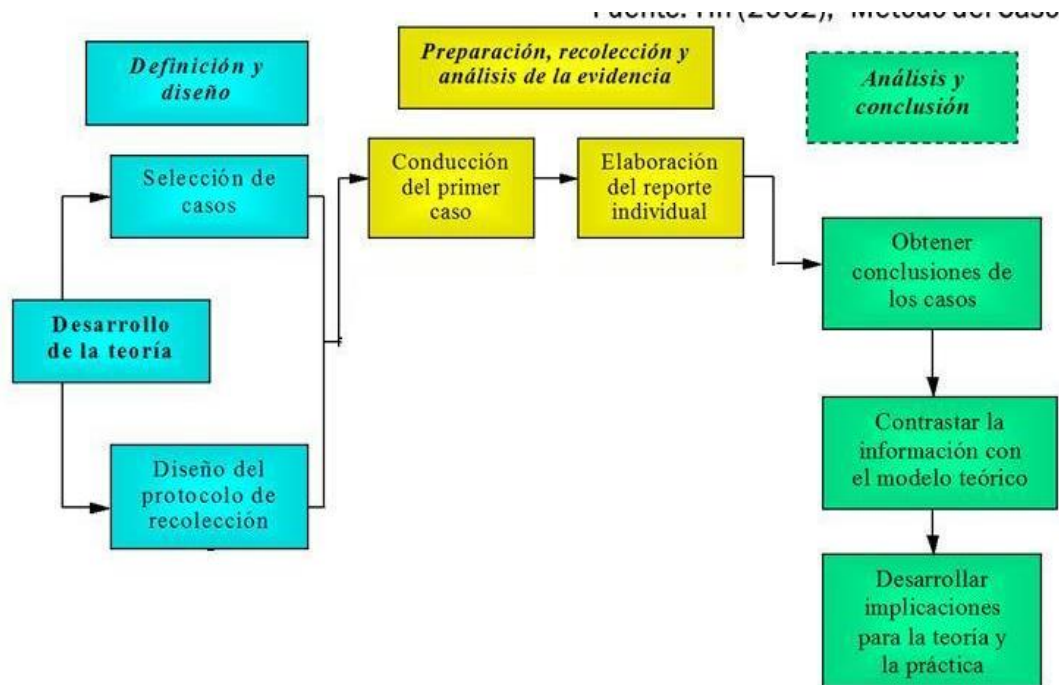


Figura 3.3: Metodología de investigación del trabajo empírico (Adaptado de Yin, 2002)

3.4. CONDUCCIÓN DE LOS CASOS

Cabe señalar que cada entrevista y encuesta, será desarrollada y además realizada por el investigador, aplicando las recomendaciones efectuadas por Yin (2002).

3.4.1. Desarrollo del Caso Piloto

El desarrollo del caso piloto tendrá como objetivo, depurar el plan de recolección de datos y los procedimientos relacionados al desarrollo de las encuestas y entrevistas.

La naturaleza de las preguntas para el caso piloto, se tomó de otras investigaciones similares y el principal objetivo, es robustecer la eficacia de las preguntas de la encuesta, en función de la claridad con que fueron redactadas y al grado de cumplimiento de los objetivos planteados respecto al trabajo de campo.

3.4.2. Recolección de la Evidencia

Las principales fuentes de evidencias utilizadas, correspondieron principalmente a las entrevistas y a encuestas aplicadas a empleados de la empresa de investigación y a otras personas de otras empresas del mismo rubro. También, se ha utilizado documentación facilitada por las anteriores entidades y documentación a fin al tema de investigación. A continuación se detallan las fuentes.

- **Entrevistas y Encuestas**

Se ha contemplado la realización de las siguientes encuestas y entrevistas:

- ✓ Entrevistas y encuestas al personal de Simin Ltda.
- ✓ Entrevistas al personal de otra entidad minera de la Segunda Región.

- **Documentación**

Se ha tomado documentación de la empresa de investigación, relacionada principalmente con objetivos estratégicos, procedimiento, informes,

etc. De esto se rescata la información relacionada con sus competencias esenciales y calidad de los procedimientos manejados.

3.4.3. Principios de la recolección de datos

Estos principios son relevantes en todas las fuentes, pues ayudan a tratar con los problemas de establecer la validez de la construcción y para la fiabilidad de la evidencia del estudio del caso.

- **Uso de fuentes múltiples de evidencia, buscando la convergencia**

En la actual investigación se van a utilizar múltiples fuentes de evidencia, como lo muestra la figura 3.4, las cuales se procederán a la contratación de los datos empíricos con un modelo estructurado en función de la teoría existente.

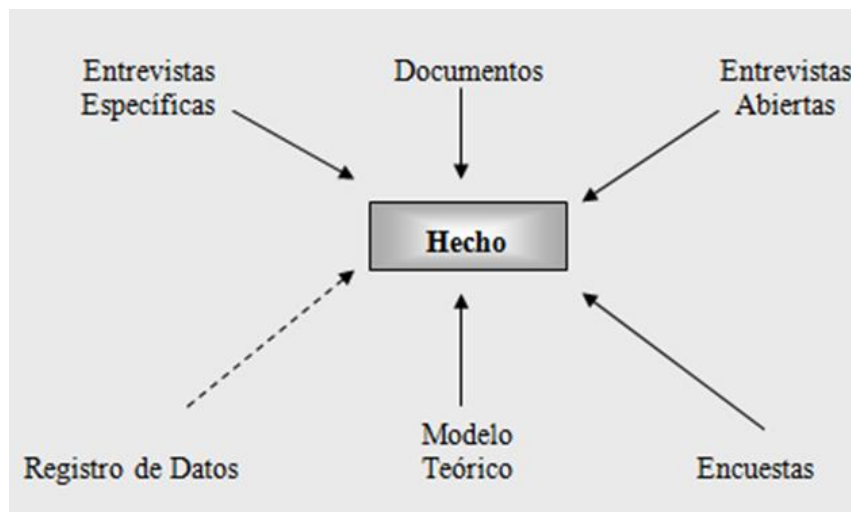


Figura 3.4. Convergencia de la Evidencia en la Investigación (Adaptado de Yin, 2002)

- **Crear una base de datos del estudio del caso**

Se desarrollará una base de datos de toda la evidencia empírica entre los cuales destacarán los siguientes:

- ✓ Resumen de las respuestas entregadas por Simin Ltda.
- ✓ Resumen de las respuestas entregadas por la otra entidad del rubro.
- ✓ Cualquier otro tipo de evidencia empírica será oportunamente detallado.

- **Mantener una cadena de la evidencia**

Se desarrollará en cada uno de los alcances y conclusiones parciales y finales de la investigación, un proceso de cadena de la evidencia, como se muestra en la figura 3.5., fundamentando en cada caso cada uno de los elementos descritos.

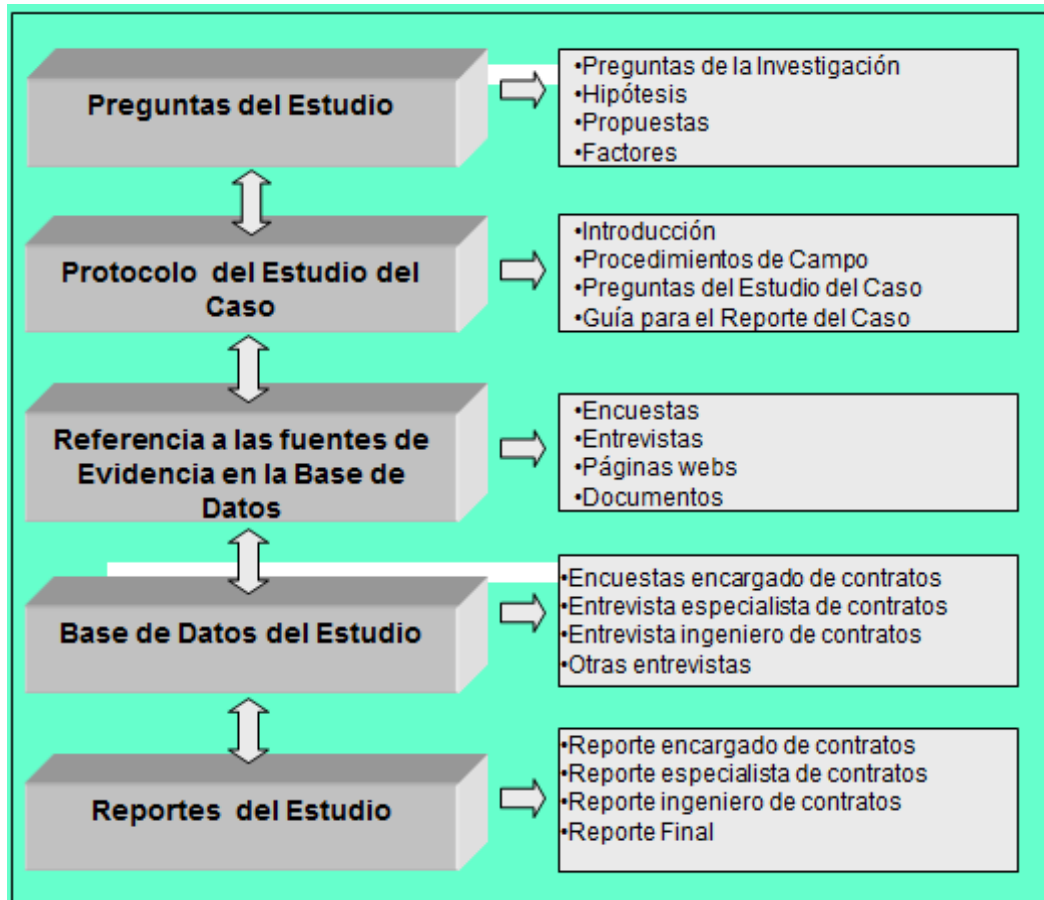


Figura 3.5. Cadena de Evidencia Aplicada a Investigación Empírica (Adaptado de Yin, 2002)

3.4.4. El Protocolo del Estudio del Caso

Para la investigación se confeccionará un protocolo con el objetivo de aumentar la integridad de ésta y para poder guiar al investigador durante el proceso de recolección de datos. El protocolo, el cual se describe en la figura 3.6, estará conformado por cuatro elementos principales, estos son: introducción del estudio del caso, procedimientos de campo, preguntas del estudio y reporte del caso. A continuación se describe los pasos del protocolo.

- 1) *Introducción al estudio del caso y propósitos del protocolo.*
 - a) Preguntas, hipótesis y proposiciones del estudio.
 - b) Estructura teórica para el estudio empírico. (modelo teórico)
 - c) Carta de introducción, ésta deberá incluir; propósito u objetivo del estudio, personas involucradas en la conducción y apoyo de la investigación, etc.
 - d) Razones para la selección de los sitios.
- 2) *Procedimientos de campo.*
 - a) Datos del sitio a ser visitado, tales como; nombre de los sitios a ser visitados, nombre y cargo de los contactos, otras fuentes de información, etc.
 - b) Planificación y programación del plan de recolección de datos.
- 3) *Preguntas del estudio del caso.*
 - a) Preguntas solicitadas al caso. Estas preguntas deben guiar al investigador durante el estudio de campo.
 - b) Preguntas solicitadas a entrevistados específicos. Se debe indicar la estructura y duración de cada entrevista.
 - i) Preguntas a las empresas (encuesta-entrevista)
 - ii) Preguntas a la agrupación empresarial (serie de entrevistas)
 - iii) Preguntas a otras entidades (entrevistas puntuales)
- 4) *Guía para el reporte del caso.*

Figura 3.6. Formato de Protocolo para Cada Caso de la Investigación
(Adaptado de Yin, 2002)

- ✓ **Introducción al estudio del caso y propósitos del protocolo**
a) **Objetivos, preguntas, hipótesis y proposiciones del estudio**

Objetivo General

Capturar y lograr la gestión del conocimiento aprendido, para poder administrar y monitorear contratos de manera eficiente, alcanzando el máximo beneficio para la compañía.

Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de madurez.
- Identificar los problemas, causas y efectos de la administración de contratos.
- Realizar una propuesta de un plan estratégico para alcanzar las ventajas competitivas.
- Dar a conocer las ventajas que se producirán al aplicar la gestión del conocimiento en la creación y administración de contratos.
- Determinar controles que permitan unas administraciones más eficientes de contratos
- Crear procedimientos que acompañen los procesos de la compañía

Entregable

Documento escrito con mejores prácticas que nos permita implementar un proceso de mejoramiento continuo, en la administración de contratos de prestación de servicios en una compañía minera.

Pregunta

¿Cómo lograr un plan estratégico que permita mejorar la creación y monitoreo de los contratos, ayudados por la gestión del conocimiento y así poder crear las ventajas competitivas?

Preguntas Específicas

- ¿Cómo determinar la madurez organizacional?
- ¿Cómo capturar el conocimiento?
- ¿Cómo crear ventajas competitivas?
- ¿Cómo crear contratos más eficientes que permitan gestionar tiempos y costos?
- ¿Cómo crear controles más eficientes que permitan monitorear la ejecución de los contratos?
- ¿Cómo gestionar el conocimiento y dar a conocer a la organización su importancia?

Hipótesis de Primer Grado

La gestión del conocimiento tiene el fin de transmitir el conocimiento a todos los niveles de la organización donde se va a emplear. Además, implica el desarrollo de las competencias necesarias para utilizarlo, compartirlo y valorarlo al interior de la organización.

La aplicación del conocimiento en la generación y modificación de contratos, evita el reproceso y permite una administración eficiente.

Hipótesis de Segundo Grado

Para poder aplicar la gestión del conocimiento, es necesario, tener una base sólida que la da el entender, aplicar y difundir el conocimiento como una herramienta fundamental para el crecimiento de la organización.

Los contratos correctamente monitoreados, permiten un mejor control de los plazos, montos y son una confiable fuente de información para futuros contratos.

a.1) Propuestas relacionadas a la Gestión de Proyectos y Gestión de Contratos

Factor 1: “Análisis de Gestión de Proyectos de la Empresa”

Se debe analizar el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la cual está la empresa.

Factor 2: “Análisis de Gestión de Contratos de la Empresa”

Analizar la forma en que la empresa aborda sus negociaciones, contratos, relación con los proveedores y clientes.

a.2) Propuestas relacionadas a la Gestión Estratégicas

Factor 3: “Análisis Estratégico de la Organización”

Realizar análisis externo e interno a la organización para poder definir las ventajas competitivas.

Factor 4: “Formulación Estratégico de la Organización”

Formular las acciones concretas para conseguir los objetivos planteados.

Factor 5: “Diseño de un Plan Estratégico para la Organización”

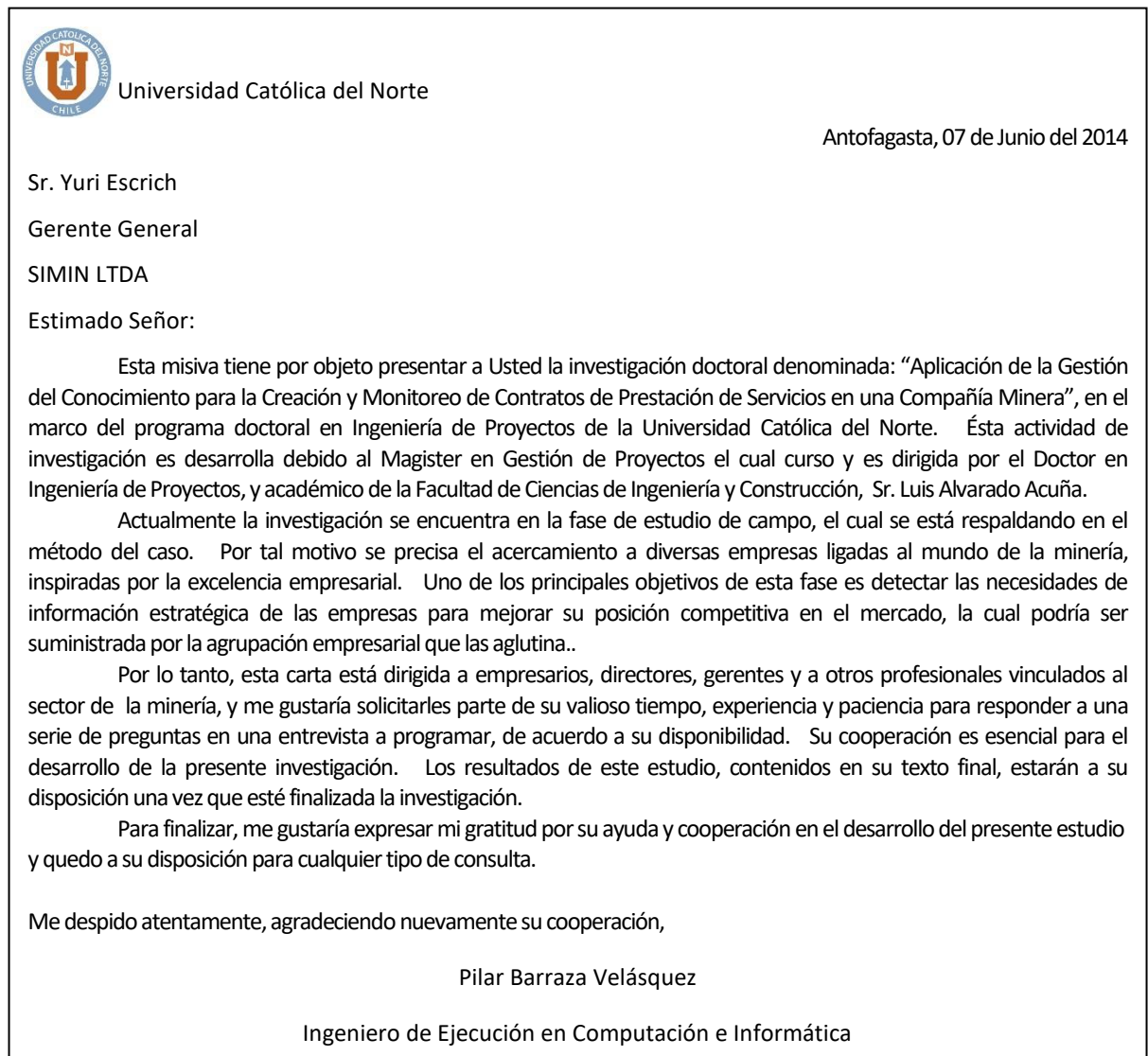
Se debe diseñar el plan para obtener las acciones que soporten el desarrollo de las ventajas competitivas.

b) Estructura teórica para el estudio empírico

- Teoría Estructural
- Teoría Recursos y Capacidades
- Capital Intelectual
- Gestión del Conocimiento
- Gestión de Proyectos
- Gestión de Contratos

c) Carta de Introducción

En la figura 3.7., se muestra la carta de introducción, que tendrá por principal finalidad, presentar a cada uno de los encuestados o entrevistados una breve presentación de la investigación, donde se resaltarán el propósito y los objetivos de la investigación, y las personas involucradas en la conducción y apoyo del estudio. En la siguiente figura se puede apreciar el formato de la carta de introducción para el presente estudio del caso.



**Figura 3.7. Carta de Introducción a Empresa
[Elaboración propia a partir de (Yin, 2002)]**

d) Razones para la selección de los sitios

La elección se debe a que esta empresa tiene muchas posibilidades de crecer y aprovechar de aumentar sus ventajas competitivas en el mercado. Las personas escogidas para las entrevistas son las encargadas de realizar las negociaciones y administrar los contratos con las empresas proveedores o clientes.

Para acceder a la información se realizarán entrevistas a personas claves de la organización, las cuales cubrirán las siguientes fases:

- Presentación de la Investigación y recopilación de información general.
- Entrevista a personas claves a partir de los datos proporcionados por las empresas y por las proposiciones teóricas.
- Encuestas a personas claves.

✓ Procedimientos de Campo

a) Datos del sitio a ser visitado

Se adjunta los datos de las personas a las cuales se les harán las entrevistas y aplicarán las encuestas

- Yuri Escrich, Gerente General Simin Ltda.
- Alejandro Latorre, Empleado Simin Ltda.
- Francisco Ampuero, Ex empleado Simin Ltda.
- Loreto González, Especialista de Compras, otra compañía.
- Pamela Godoy, Especialista de Compras, otra compañía.
- Mario Muñoz, Ingeniero de Contratos, otra compañía.
- Álvaro Tapia, Ingeniero de Contratos, otra compañía.

Las primeras dos personas, son de la empresa SIMIN LTDA., ubicada en Juan Gutemberg 476, Antofagasta. La tercera es un ex empleado que trabajó hace un año en la empresa. Las otras personas, pertenecen a otra entidad minera de la Segunda Región.

Una vez avanzada las entrevistas, no se descarta integrar a nuevas personas, según lo que indiquen los entrevistados.

b) Planificación y Programación del plan de recolección de datos

Se adjunta en la figura 3.8., la planificación y programación de las actividades vinculadas para la recolección de los datos.

Actividades	Julio		Agosto	
	3	4	1	2
Encuesta Madurez Organizacional				
Encuesta Gestión Estratégica				
Entrevista Loreto González				
Entrevista Yuri Escrich				
Entrevista Pamela Godoy				
Entrevista Mario Muñoz				
Entrevista Alvaro Tapia				
Entrevistas alternativas				

Figura 3.8. Planificación y Programación del Plan de Recolección de Datos (Elaboración propia)

✓ Preguntas del Estudio del Caso

Las entrevistas que se realizarán en la empresa Simin Ltda., durarán aproximadamente por cada persona, una hora y media. Las preguntas se dirigirán hacia la madurez organizacional, la gestión estratégica de la empresa, gestión de proyectos y contratos.

Las entrevistas a la otra entidad, apuntarán a la creación y administración de contratos. A continuación, se indican algunas preguntas que serán realizadas a través de encuestas y entrevistas a las empresas mencionadas.

- **Preguntas pertenecientes a las propuestas relacionadas con la Gestión de Proyectos y Gestión de Contratos**

a) Con respecto a Madurez Organizacional, algunas preguntas

1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?
 - a. Definitivamente, no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente, si

2. ¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?
 - a. Definitivamente, no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente, si

3. ¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?
 - a. Definitivamente, no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente, si

4. ¿Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?
 - a. Definitivamente, no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente, si

5. ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?
 - a. Definitivamente, no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente, si

b) Con respecto a Gestión de Proyectos, algunas preguntas

1. ¿Cuántas metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización, (ej.: considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de sistemas, es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos?)
 - a. No tenemos ninguna metodología estandarizada
 - b. Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
 - c. Más de 3
 - d. Entre 2 y 3
 - e. 1

2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:
 - a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo.
 - b. Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo.
 - c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad.
 - d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo.
 - e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización, establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPIs), de acuerdo con los objetivos del proyecto para:
 - a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada.
 - b. Alcance y Tiempo.
 - c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad.
 - d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo.
 - e. Se integran de manera eficiente KPIs, de las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.

4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:
 - a. Los planes se aprueban, sin que se siga ninguna metodología o estándar.
 - b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS).
 - c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma

- d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
 - e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes: (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles, responsabilidades y plan para administración de cambios.
5. En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.
- a. No se administran los cambios.
 - b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
 - c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
 - d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
 - e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.

• **Preguntas pertenecidas a las propuestas relacionadas con la Gestión Estratégica**

1. ¿Cuál es el grado de información en su empresa respecto a las variables del entorno general y cuáles son de su mayor interés? (evalúe de 1 a 5, de menos a más importante)?.

Variable del entorno general	Menos	Grado de información					Grado de interés					Mucha	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
a. Económicas (intereses bancarios, inflación, etc.)													
b. Sociales													
c. Políticas (Regulaciones)													
d. Tecnológicas													

2. De acuerdo al análisis estratégico de las cinco fuerzas competitivas de Porter y considerando su experiencia, evalúe los siguientes factores de 1 a 5, de bajo riesgo a más alto riesgo respectivamente.

Fuerzas Competitivas o Análisis estratégico de Porter	Evaluación del Riesgo					Alto
	1	2	3	4	5	
Bajo						
Competidores potenciales						
Poder de negociación de los principales proveedores						
Poder de negociación de los principales clientes						
Rivalidad entre los competidores						
Productos o servicios sustitutos (For Projectmanagement)						

3. Respecto a la mejor competencia evalúe las siguientes preguntas de 1 a 5, de menor a mayor acuerdo con las preguntas planteadas.

En la mejor competencia.....	Grado de Acuerdo					Mayor
	1	2	3	4	5	
Menor						
¿Está mejor preparado su personal técnico de obra?						
¿Son sus profesionales más calificados y expertos?						
¿Tienen mejor tecnología o know-how?						
¿Realizan mejor un control integral de sus proyectos?						
¿Tiene su departamento de I+D mejor capacidad de innovación o de diseño de nuevos productos y/o servicios de calidad?						
¿Es su maquinaria de producción más avanzada?						
¿Tienen más recursos financieros propios o capacidad de endeudamiento?						

4. ¿Sus recursos y capacidades le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

5. Estos recursos y capacidades las tiene un número reducido de competidores y son costoso de copiar o difícil de obtener en el mercado?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

6. ¿Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

✓ Reporte del Estudio del Caso

Yin (2002), señala que existen múltiples formas de presentar los resultados de un estudio del caso, en función tanto, de los objetivos perseguidos, como del público al que va dirigido.

La última sección del protocolo del estudio del caso corresponde a la guía para el reporte de la investigación. La figura 3.9., muestra la relación entre estos reportes.

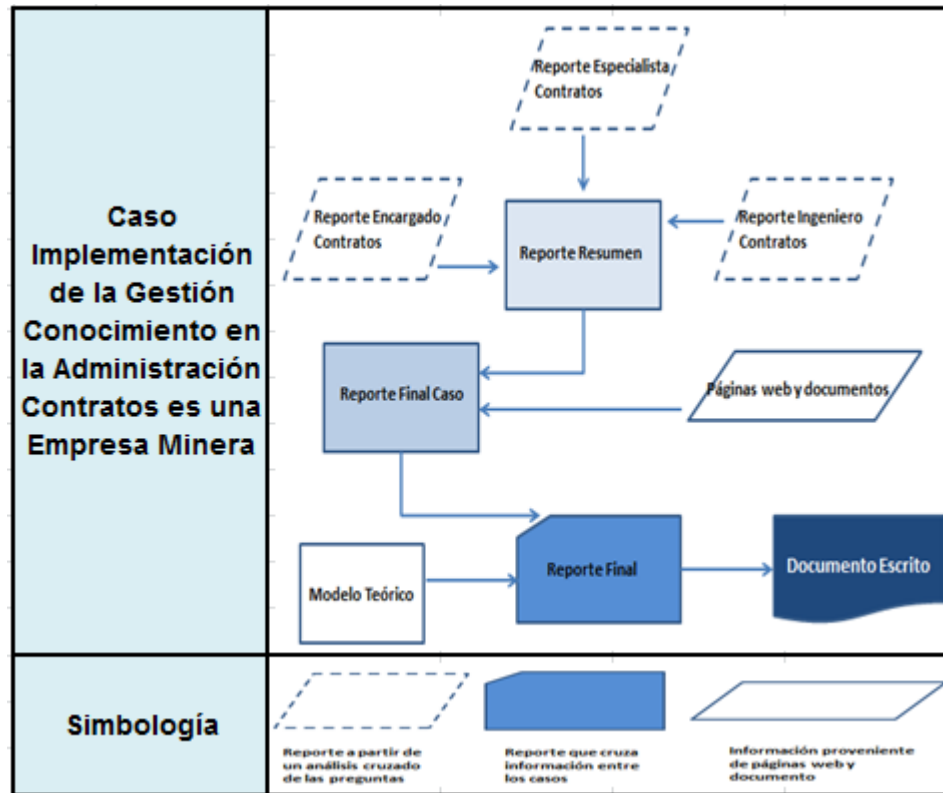


Figura 3.9. Relación de los Reportes en la Investigación (Elaboración propia)

3.5. PAUTAS PARA EL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar, tabular, probar u otra combinación tanto de la evidencia cualitativa como cuantitativa con la finalidad de guiar y evaluar los resultados de una investigación respecto a sus proposiciones iniciales (Alvarado, 2014).

En tal contexto es útil familiarizarse con las diversas técnicas de manipulación, herramientas de análisis y de acuerdo a Robert Yin (2002), cada estudio del caso debería esforzarse en tener una “estrategia de análisis”, donde se defina: “qué analizar y por qué analizarlo”.

3.5.1. Estrategias de Análisis

Robert Yin (2002) plantea tres estrategias de análisis de la evidencia:

- La que depende de las proposiciones teóricas.
- Destacando el planteamiento de explicaciones rivales.
- Desarrollo de una descripción del caso.

Para este estudio, se utilizará la “contar con las proposiciones teóricas del estudio”, según Yin (2002), “se usará esta estrategia cuando los objetivos originales y diseños del estudio del caso presumiblemente, estarán basados en las proposiciones de la investigación, los cuales a su vez reflejarán una serie de preguntas de investigación, revisión de la literatura y nuevas hipótesis o proposiciones”. Las proposiciones ayudan a enfocar la atención sobre ciertos datos y a ignorar otros. Además, también ayudan a organizar todo el estudio del caso y a definir explicaciones alternativas que deberían ser examinadas.

3.5.2. Técnicas de Análisis de la Evidencia

De acuerdo a Robert Yin (2002), las técnicas de análisis de la evidencia deben ser utilizadas como una parte de la estrategia general para el análisis de dicha evidencia y son útiles para tratar los problemas de la validez interna y de la validez externa en la realización de los estudios del caso.

No obstante, ninguna de las técnicas de análisis, debería ser considerada fácil de usar y todas necesitan de mucha práctica y tiempo para ser ocupadas satisfactoriamente.

A continuación se detallan cuáles son estas técnicas y cual usaremos para la investigación

a) Comparación de modelos

En el análisis del estudio del caso una de las técnicas más deseable es la comparación de modelos lógicos. En este sentido, Trochim (1989), propone una comparación lógica de un modelo de base empírica con uno de base predictiva, o con varias predicciones alternativas. Si los modelos coinciden, los resultados pueden ayudar al estudio del caso a fortalecer su validez interna.

b) Elaboración de una explicación

Este es un tipo especial de comparación de modelos, pero el procedimiento es más dificultoso por lo que requiere mayor atención. Aquí el beneficio es analizar los datos del estudio del caso para construir una explicación relacionada al caso.

c) Análisis de la secuencia

Es similar al análisis de secuencias en experimentos o cuasi experimentos. Este análisis puede seguir muchos modelos intrínsecos, lo cual ha sido el sujeto de varios textos es psicología experimental y clínica aplicada en casos únicos. Yin (2002), destaca tres tipos de análisis de secuencias: secuencias simples, secuencias complejas y cronologías.

d) Elaboración de Modelos

Se ha vuelto muy útil en los últimos años, especialmente en la realización de evaluaciones al estudio del caso. El modelo lógico contempla deliberadamente una compleja cadena de eventos en el tiempo, donde dichos eventos están organizados en repetidos modelos de causa-efecto-cause-efecto; mientras una variable dependiente (evento), en una fase temprana llega a ser una variable independiente (evento causal), para la siguiente fase. (Peterson &

Bickman, 1992 y Rog & Huebner, 1992). La complejidad surge desde el hecho que múltiples fases pueden existir en un extenso período de tiempo.

e) Síntesis de Casos Cruzados

Esta técnica se aplica específicamente en el análisis de la evidencia de casos múltiples y es especialmente relevante si se contrastan al menos dos casos. La síntesis de casos cruzados puede ser realizada si los individuales estudios del caso han sido previamente conducidos como estudios de investigación independientes o como una prediseñada parte de un mismo estudio. Esta técnica es la que aplicaremos en la investigación.

De acuerdo a Yin (2002), una advertencia importante en la conducción de este tipo de síntesis de casos cruzados es que la revisión de las tablas para estos modelos cuente con una fuerte argumentación e interpretación, y no remitirse exclusivamente a cuentas numéricas, por lo que dicha recomendación será tomada en cuenta a la hora de elaborar los reportes con la información cruzando de los casos. A continuación se muestra como debería realizarse este análisis, como se muestra en la figura 3.10. Consideraciones que se deben tener al momento de realizar los análisis.

- Colocar la información en diferentes sentidos.
- Crear esquemas o figuras con los datos.
- Tabular la frecuencia de los diferentes eventos.

Unidades de Análisis (UA)	Factores de Análisis (FA)						Análisis UA
	Análisis Gestión Estratégica	Análisis Gestión Proyectos	Análisis Estratégico	Factor n	
Encargado Contratos							Análisis UA 1
Especialista Contratos							Análisis UA 2
Ingeniero Contratos						
Análisis FA	Análisis Factor1	Análisis Factor2	Análisis Factor3	Análisis Factor n	Reporte General

Figura 3.10. Estructura de los Reportes (Elaboración propia)

3.5.3. Requisitos para una Alta Calidad de Análisis

De acuerdo a Robert Yin (2002), no importa qué estrategia y técnica de análisis de la evidencia se haya escogido, se deberá hacer todo lo necesario para estar seguro que el análisis sea de alta calidad. Al menos cuatro principios subyacen bajo toda buena investigación en las ciencias sociales y requieren una gran atención (Alvarado, 2014).

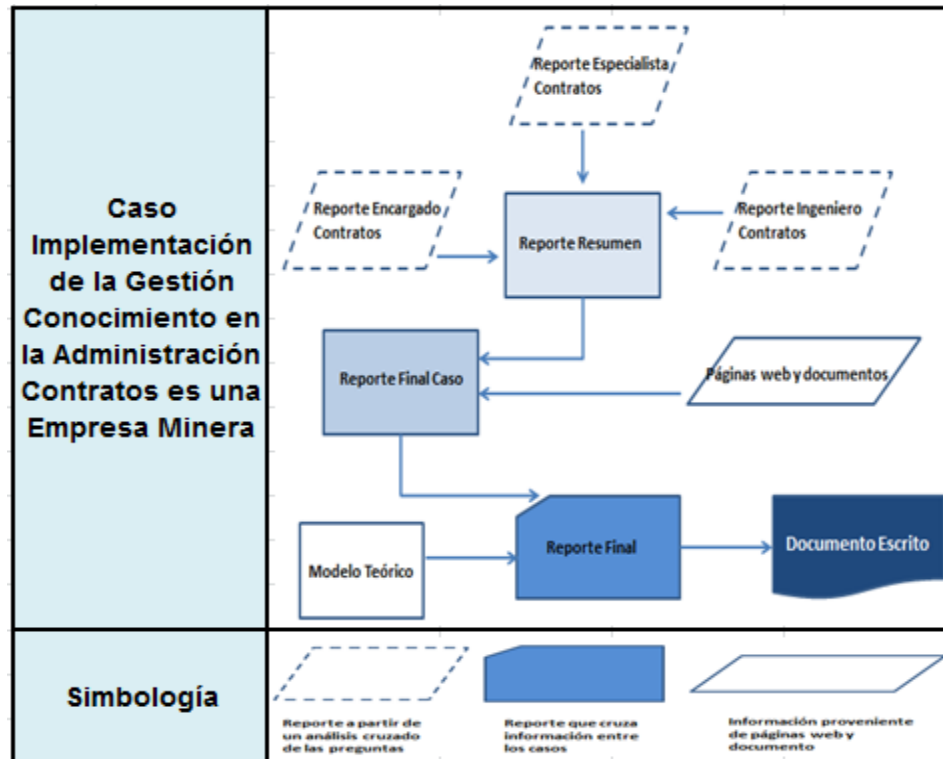
1. El análisis debería mostrar que se consideraron todas las evidencias. La estrategia de análisis, incluido el desarrollo de hipótesis rivales, debe ser exhaustiva. El análisis debería mostrar como éste busca tanta evidencia relevante como fuera posible, y las interpretaciones deberían tomar en cuenta a toda esta evidencia y no permitir que se pierda alguna de ella.
2. El análisis de la evidencia debería considerar, si es posible, todas las interpretaciones rivales importantes. Si alguien tiene una explicación

alternativa para uno o más de los resultados de la investigación, se debería hacer de dicha explicación un rival.

3. El análisis de la evidencia debería considerar a los aspectos más importantes del estudio del caso. Se tienen que demostrar las mejores habilidades analíticas enfocadas en la cuestión más importante, preferiblemente definiéndolo al comienzo del estudio del caso. Además, para evitar desvíos hacia problemas menores, el análisis debe ser lo menos vulnerable posible a que el problema principal esté siendo evitado por la posibilidad de obtener resultados negativos.
4. Se debería utilizar el conocimiento experto y previo del investigador en el estudio del caso. La fuerte preferencia es porque al tener un profundo conocimiento del problema a investigar, o en su defecto de la materia o sector en que se aplicara la investigación, da una considerable ventaja en el análisis del problema.

3.6. DESARROLLO DE REPORTES EN LA INVESTIGACIÓN

El siguiente paso según Yin (2002), es llevar los resultados a conclusiones y presentarlos de forma concreta y lo más real posible para que se transforme en una guía para el desarrollo de la gestión estratégica y alcanzar la confiabilidad para el manejo en la gestión de proyectos y contratos. En la figura 3.11., se muestra el esquema de la estructura de los reportes.



**Figura 3.11. Estructura de los Reportes
(Elaboración propia)**

3.6.1. Reportes en la Metodología del Caso

Para la composición del estudio de caso, según Yin (2002), existen pasos que se deben seguir, los cuales se detallan a continuación

a) **Identificación de la audiencia**

La audiencia principal a la cual va dirigido la presente investigación corresponde al mundo académico en que se encuentra inserto este proyecto, alumnos del MGIP y empresas del rubro de la minería.

b) **Formato para Escribir el Reporte de la Investigación**

Se crearán reportes cruzados. Estos reportes estarán en función tanto de cada uno de los casos como del tipo de evidencia del cual provienen. Cada

uno de estos reportes se podrá apoyar en tablas y gráficos. Se considerará el formato oficial de Tesis MEGIP.

c) Estructura para la Composición de la Investigación

El estudio del caso aplicado a la presente investigación es del tipo descriptivo y se ha optado por una estructura para la composición del caso del tipo “*Analítica lineal*”. Según Yin (2002), este tipo de estructura la secuencia de los capítulos comienza con el problema que está siendo estudiado y una revisión de la literatura relevante. Los siguientes capítulos cubren la metodología utilizada, los resultados desde el análisis y la recolección de datos, y finalmente las conclusiones e implicaciones de los resultados. (Alvarado, 2014).

d) Procedimientos Estándar para la Realización de un Reporte

De acuerdo a Yin (2002), son tres importantes procedimientos para la realización del reporte.

- **Dónde y cómo comenzar la composición del reporte**

En el proyecto de tesis se formularon las hipótesis y se desarrolló gran parte del estado del arte de los principales tópicos teóricos relacionados con la investigación.

- **Identidad de los casos**

La información dada en la investigación del caso se presentará en forma transparente. La información entregada por cada persona en la investigación será mostrada de forma abierta.

- **La revisión del reporte final del estudio del caso**

El reporte final del caso estará compuesto por un reporte por cada unidad de análisis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se revisará el análisis de las encuestas y entrevistas realizadas a las tres unidades de análisis. El reporte del caso de acuerdo a Yin (2002), implica llevar los resultados y descubrimientos de una investigación a conclusiones. Se pretende llevar los resultados a propuestas concretas, que sean capaces de ayudar y guiar para desarrollar la Gestión Estratégica. A través de este desarrollo, se aspira llegar con la ayuda de la Gestión del Conocimiento, a crear un documento que mejore la Gestión de Proyectos y Contratos de la empresa en investigación.

4.2. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA

Al comenzar la investigación, lo primero que debemos evaluar antes de comenzar con el análisis de la Gestión Estratégica, es evaluar la madurez de la empresa.

Debemos ahondar en este tema para saber si la empresa en investigación, conoce los conceptos relacionados a la Gestión de Proyectos, Gestión de Contratos, Gestión del Conocimiento, para aplicar una real y aterrizada solución y lograr las ventajas competitivas.

A continuación se mostrará el análisis que se realizó de las proposiciones del estudio, desde las cuales se generaron los factores de análisis.

4.2.1. Propuestas relacionadas a la Gestión de Proyectos y Gestión de Contratos

a) Madurez Organizacional

Actualmente muchas organizaciones emprenden actividades o proyectos, con la finalidad de aumentar su estado actual de madurez, en cuanto a la gerencia de proyecto a nivel organizacional, esto con el objetivo de lograr alcanzar los objetivos estratégicos trazados. La aplicación de las prácticas modernas debería ser un objetivo común en toda la organización, en la medida en que le permita obtener mejor desempeño de los escasos recursos que si tiene a disposición. Sin embargo, como reconoce Harold Kerzner, *“el simple uso de la administración de proyectos, aún por un extenso período de tiempo, no necesariamente conduce a la excelencia o madurez”* (Kerzner, 2001).

El nivel de madurez variará de una organización a otra, dependiendo de cada una de sus necesidades, por lo que se puede decir: que la madurez organizacional es el grado en que una organización practica la administración de proyectos.

A pesar que ninguno de los modelos estudiados en el capítulo II se adapta cien por ciento a una empresa, para la actual investigación, se decidió aplicar el modelo de madurez de Harold Kerzner, el cual se destaca por:

- Examina los principios de planificación estratégica y como estos se relacionan con la administración de proyectos.
- Detalla los cinco niveles diferentes desarrollados para alcanzar la madurez.
- Representa una guía para hacer la administración de proyectos un instrumento estratégico que ayude a potencializar las ventajas competitivas de las organizaciones y contribuya a su mejoramiento continuo.

- Está basado en los modelos de madurez y en la guía PMBOK.
- Flexibilidad de realizar algunos ajustes en el cuestionario de evaluación propuesto del modelo con el fin de alinear las preguntas y respuestas a la realidad de la organización sin afectar los resultados finales.
- A pesar que los niveles del modelo son presentados de una forma escalonada, el mismo, posee la facilidad de que entre ellos se puedan “superponer”, esto significa que la organización puede estar madurando en varios niveles al mismo tiempo, por lo que no es necesario completar un nivel para que la organización pueda continuar desarrollando lo siguiente.

b) Factores a analizar con respecto a la Gestión de Proyectos y Gestión de Contratos

✓ **Factor 1 = Análisis de Gestión de Proyectos de la Empresa**

✓ **Factor 2 = Análisis de Gestión de Contratos de la Empresa**

Se determinó apropiado, debido a las características de la organización y a los buenos resultados que se han obtenido en otros ejercicios con esta herramienta, utilizar como instrumento de medición el cuestionario de madurez desarrollado por el Lic. Manuel Álvarez, para el curso de Tópicos Especiales en Administración de Proyectos (Álvarez, 2007). Entre las principales características de la herramienta están:

La herramienta aplicada fue un cuestionario de madurez desarrollado por el Lic. Manuel Álvarez para el curso Tópicos Especiales en Administración de Proyectos (Álvarez, 2007). Esta herramienta se encuentra en el modelo Project Management Maturity Model (PMMM), de Harold Kerzner y consta de un cuestionario dividido en 2 secciones, que evalúan la madurez y la metodología utilizada en dirección de proyectos.

Estas encuestas fueron aplicadas a las unidades de análisis que corresponde a los encargados de contratos de la empresa en investigación, como se muestra en las figuras 4.1 y 4.2.

- **Resultados encuesta del análisis aplicado al nivel de madurez:**

Sección	Encuestados				
	Resultado1	Resultado2	Resultado3	Resultado4	Resultado5
Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos	3	2	2	3	2
	5	3	2	5	3
	3	2	3	3	2
	3	2	3	3	2
	3	3	2	3	3
	5	2	2	5	2
	3	2	3	3	2
	4	2	3	4	2
	3	3	3	3	3
	2	2	2	2	2
	2	2	2	2	2
	3	3	2	3	3
	4	3	2	4	3
	3	3	3	3	3
	3	2	2	3	2
	2	2	2	2	2
	5	3	2	5	3
	4	2	3	4	2
	3	2	3	3	2
	4	3	3	4	3
	2	2	2	2	2
	2	2	2	2	2
	3	2	2	3	2
	3	2	3	2	2
	3	2	2	3	2
	3	2	2	3	2
	4	2	3	4	2
	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	

Figura 4.1. Resultado Encuesta Madurez (Elaboración propia)

- **Resultados encuesta del análisis aplicado al nivel de metodología en dirección de proyectos**

Sección	Encuestados				
	Resultado1	Resultado2	Resultado3	Resultado4	Resultado5
Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2
	3	2	2	3	2
	3	3	2	3	2
	2	1	1	2	1

Figura 4.2. Resultado Encuesta Nivel Metodología (Elaboración propia)

- **Proceso análisis de las encuestas aplicadas**

Estas preguntas fueron aplicadas a gerentes, empleados y ex empleados de la empresa en investigación relacionados con temas de proyectos.

Luego de la obtención de los resultados, según los entrevistados, se sacó un promedio de las encuestas realizadas y se concluyó que la empresa presenta un nivel de madurez MEDIO-BAJO, esto quiere decir según Kerzner (2001), que “la empresa posee procesos y lenguaje común en la Administración de Proyectos, pero requiere trabajar en su metodología y mejoramiento común en la misma”. A continuación los resultados obtenidos:

- De 66% a 100% Nivel Alto.
- De 51% a 65% Nivel Medio-Alto.
- De 31% a 50% Nivel Medio-Bajo.
- De 0 a 30% Nivel Bajo.

Secciones	Promedio	Porcentaje
Madurez	76,6	43,77%
Metodología	11,4	6,51%

Total Puntaje	175
Puntaje Obtenido	88
% Alcanzado	50,29%
Nivel de Madurez	Medio Bajo

**Figura 4.3. Resultado Nivel Madurez
(Elaboración propia)**

Como muestra la figura 4.3, en este nivel, la organización logra entender la necesidad de tener metodologías y procesos comunes, que llevan a que el éxito en un proyecto pueda ser repetitivo en otros proyectos. Se reconoce el beneficio de la administración de proyectos. Aún no conocen o no utilizan la metodología en su totalidad, esto claramente significa que se debe profundizar y educar para alcanzar la madurez en la Gestión de Proyectos.

- **Unidades de análisis, juicio experto**

Con respecto a las unidades de análisis correspondientes a Ingeniero de Contratos y Especialistas de Contratos, se realizaron entrevistas, las cuales se verá su resultado más adelante en la técnica de análisis de casos cruzados. Estas unidades fueron tomadas como juicio experto, debido a la alta experiencia que tienen a cargo de proyectos y en la gestión de contratos.

Las personas entrevistadas, pertenecen una prestigiosa empresa del rubro de la minería en la Segunda Región con una vasta experiencia en la Dirección de Proyectos.

4.2.2. Propuestas relacionadas a la Gestión Estratégica

Dentro de los factores relacionados con la Gestión Estratégica, se analizarán los siguientes:

- ✓ **Factor 3 = Análisis Estratégico de la Organización**
- ✓ **Factor 4 = Formulación Estratégica de la Organización**
- ✓ **Factor 5 = Diseño de un Plan Estratégico para la Organización**

Se realizaron encuestas y entrevistas a la unidad de Análisis Encargado de Contratos, con el objetivo de evaluar la Gestión Estratégica la organización. Para esto, se dividieron los factores en los tres nombrados anteriormente. No es posible aplicar la Gestión del Conocimiento en la creación de contratos, si no sabemos si la organización está al tanto del concepto y todos los factores que se requieren para poder alcanzarla. Las encuestas y entrevistas fueron separadas de acuerdo a cada uno de los factores.

- **Factor 3 = Análisis Estratégico de la Organización**

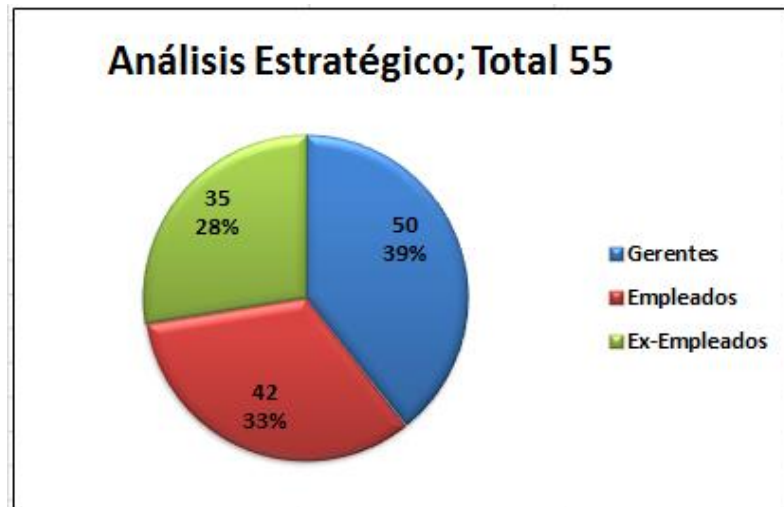


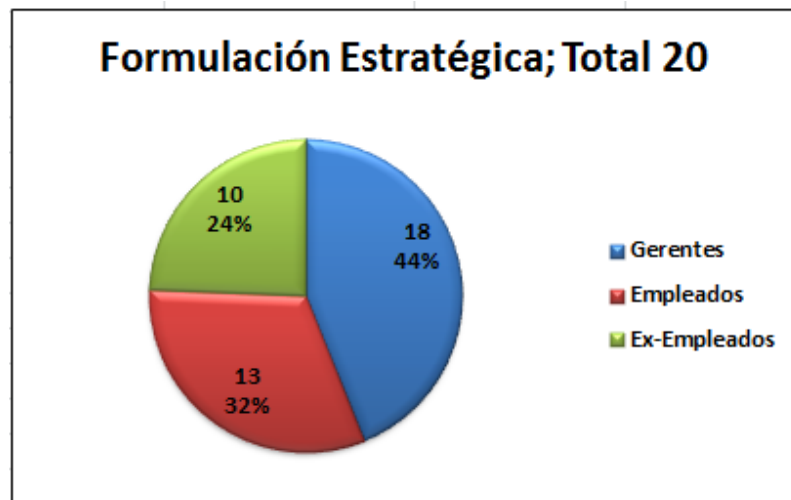
Figura 4.4. Análisis Estratégico
(Elaboración propia)

Total Puntaje	55
Promedio Obtenido	42,33
% Alcanzado	76,97%

**Figura 4.5. Resultado Análisis Estratégico
(Elaboración propia)**

Las encuestas realizadas midieron el conocimiento y la importancia que le daban a ciertos tópicos relacionados con el análisis externo e interno. Como lo muestran las figuras 4.4 y 4.5, se puede ver que de un total de 55 preguntas, los gerentes tienen un mayor conocimiento sobre los temas relacionados a las oportunidades y las amenazas del ambiente, que influyen en la empresa, las fortalezas y debilidades.

- **Factor 4 = Formulación Estratégica de la Organización**



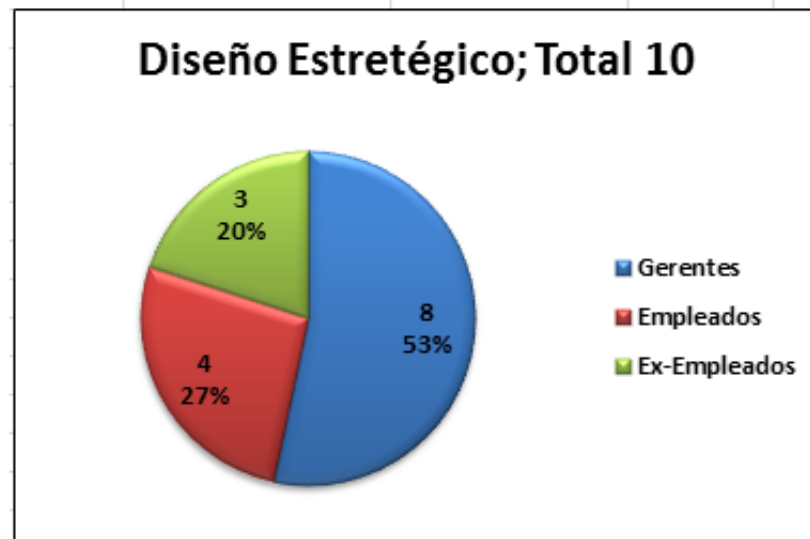
**Figura 4.6. Formulación Estratégica
(Elaboración propia)**

Total Puntaje	20
Promedio Obtenido	13,67
% Alcanzado	68,33%

**Figura 4.7: Resultado Formulación Estratégico
(Elaboración propia)**

En esta etapa, las preguntas estuvieron relacionadas con el desarrollo VRIO, para interpretar la posición de la empresa frente a su mejor competidor. Además, realizar un benchmarking respecto a cada componente de la receta de negocios. En este análisis, en las figuras 4.6 y 4.7, se observa que los gerentes evaluaron la posición de la compañía con una mirada optimista frente a sus mejores competidores.

- **Factor 5 = Diseño de un Plan Estratégico para la Organización**



**Figura 4.8. Diseño Plan Estratégico
(Elaboración propia)**

Total Puntaje	10
Promedio Obtenido	5,00
% Alcanzado	50,00%

**Figura 4.9. Resultado Diseño Plan Estratégico
(Elaboración propia)**

Las figuras 4.8 y 4.9, muestran que en esta fase, las preguntas se enfocaron al conocimiento y nivel de utilización del BSC y cómo está configurado. Se preguntó por cada uno de los objetivos declarados, por su indicador, como se miden y cuáles son las acciones estratégicas para alcanzar cada uno de los objetivos.

4.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA

En el capítulo anterior, se describieron cinco técnicas para el análisis de la evidencia. De acuerdo a Robert Yin (2002), las técnicas de análisis de la evidencia deben ser utilizadas como una parte de la estrategia general para el análisis de dicha. Para este análisis se utilizaron dos técnicas: el análisis de secuencia y el desarrollo de las unidades de casos cruzados.

4.3.1. Análisis de Secuencia

Para este análisis se utilizaron contratos de servicios similares y se hizo la comparación entre los contratos realizados en la empresa donde trabajan las personas consideradas como juicio expertos y los contratos realizados en la empresa en investigación. Como se muestra en la figura 4.10, las preguntas realizadas se basaron en el ciclo de vida de un contrato de servicio y se realizó una tabla comparativa que arrojó el siguiente resultado.

Ciclo de vida para contratación de servicios		
	Empresa Investigación	Otra Empresa
Definición de la necesidad	X	X
Reuniones área usuaria	X	X
Estrategia		
Solicitud aprobaciones	X	X
Selección contratistas		
Proceso competitivo		X
Asignación directa	X	
Negociación y diseño del contrato		
Reunión con proveedores seleccionados		X
Transición		
Reunión kickoff		X
Gestión de relaciones y control del desempeño		
Reuniones de monitoreo	X	X
Comunicaciones		X
Evaluación contratistas		X

**Figura 4.10. Análisis de Secuencias
(Elaboración propia)**

4.3.2. Síntesis de Casos Cruzados

Este análisis no se realizó entre todos los factores y unidades, debido a que las unidades Ingeniero de Contratos y Especialista de Contratos, no tenían relación con los factores relacionados con la Gestión Estratégica de la empresa en investigación. A su vez, la unidad Encargado de Contratos, si se realizó el análisis cruzado con todos los factores.

La figura fue dividida en 4.11, 4.12 y 4.13., para mostrar de mejor manera la información.

Unidades Análisis (UA)	Factores de Análisis (FA)				
	Análisis de la Gestión de Proyectos	Análisis de la Gestión de Contratos	Análisis Estratégico de la Organización	Formulación Estratégica de la Organización	Diseño de un Plan Estratégico para la Organización
Ingenieros de Contratos	<p>Esta fuertemente involucrado en la Gestión de Abastecimiento. Participa junto al área usuaria en algunos procesos que involucran la Gestión de Riesgos, costos, plazos y alcance. Sólo apoyando, ya que esto esta a cargo del área usuaria, para garantizar que el proceso de contratación sea lo más transparente y este alineado con los procedimientos y directriz de la compañía.</p> <p>Cuando se termina el proceso y se adjudica un contrato, debiese realizar captura de las lecciones aprendidas relacionados al proceso de abastecimiento.</p> <p>Cuando se finiquita o termina un contrato, de la misma forma debiese documentar los hechos que pudieron entorpecer la Gestión de Contratos y aplicarlos en futuros procesos.</p>	<p>Pertenece a la Gerencia de Abastecimiento, área contratos. Maneja la creación y negociación de los contratos de una o más carteras.</p> <p>Se encuentra involucrado en el proceso desde que comienza la necesidad del área usuaria. Esta en permanente comunicación con el área usuaria, dejando siempre en claro que la relación comercial y la elección final del contratista pasa por él.</p> <p>Esta a cargo de revisar las bases administrativas y participar en los procesos de licitación o asignación directa, según sea el caso.</p> <p>Debe velar para que las propuestas entregadas por los licitantes sean aterrizadas tanto en costos como en acuerdos del tipo técnico. Si existiesen multas, garantías, kpi, debe estar al tanto para solicitar incorporarlas al contrato.</p> <p>Debe solicitar junto al área usuaria las aprobaciones correspondiente de los montos a utilizar en el contrato</p> <p>Es el encargado de brindar un proceso limpio, transparente y entregar el contrato firmado al administrador de ese servicio para comenzar su operación.</p>			

Figura 4.11. Análisis Cruzado Ingenieros de Contratos (Elaboración propia)

Unidades Análisis (UA)	Factores de Análisis (FA)				
	Análisis de la Gestión de Proyectos	Análisis de la Gestión de Contratos	Análisis Estratégico de la Organización	Formulación Estratégica de la Organización	Diseño de un Plan Estratégico para la Organización
Especialistas de Contratos	<p>Esta fuertemente involucrado en la Gestión de Abastecimiento. Deben orientar a los usuarios en el cumplimiento de los lineamientos de la compañía, ya que al ser servicios menores, existen usuarios que pasan por alto estas directrices.</p> <p>Al ser servicios menores y alto volumen de compras, no les permite documentar lecciones aprendidas,. Lo que hacen es compartir situaciones o problemas en reuniones semanales.</p> <p>Generalmente en esta área las personas van mejorando sus procesos debido a sus experiencias</p>	<p>Pertenece a la Gerencia de Abastecimiento, área compras Maneja la creación y negociación de OC de una o más carteras</p> <p>Se realizan procesos competitivos de menor embergadura y duración en comparación al área de contratos.</p> <p>Se encargan de velar que el proceso de compras de servicios sea lo más limpio y transparente.</p> <p>Al igual que los ingenieros de contratos, la desición de contratar a un proveedor para un servicio, depende de ellos. Las desiciones comerciales no pasan por el área usuaria.</p>			

Figura 4.12. Análisis Cruzado Especialistas de Contratos (Elaboración propia)

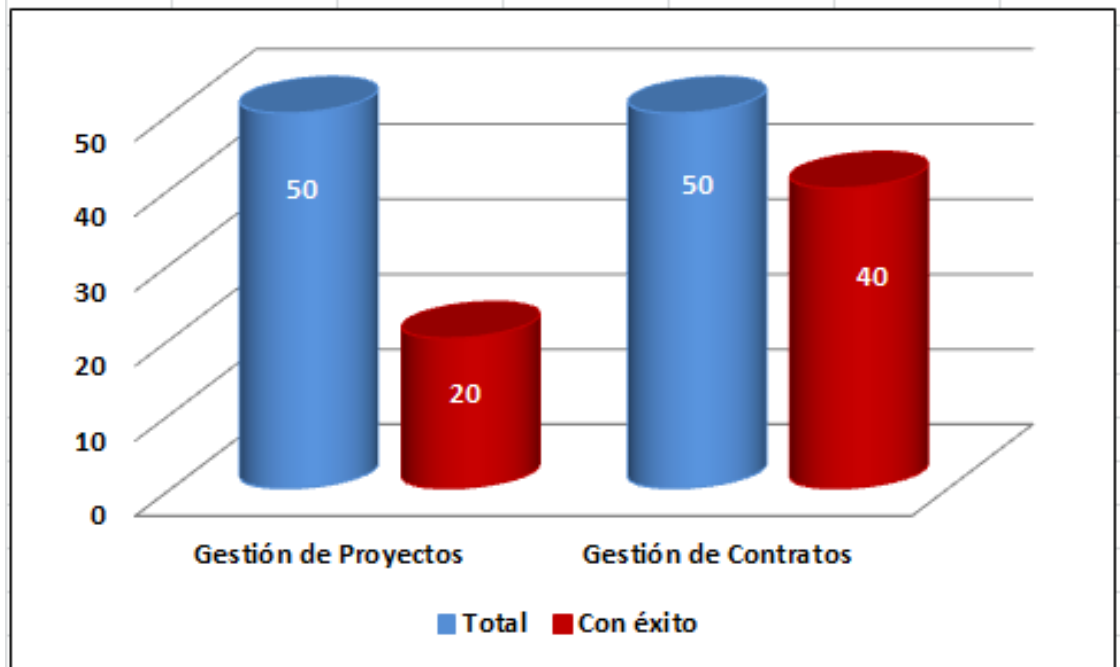
Unidades Análisis (UA)	Factores de Análisis (FA)				
	Análisis de la Gestión de Proyectos	Análisis de la Gestión de Contratos	Análisis Estratégico de la Organización	Formulación Estratégica de la Organización	Diseño de un Plan Estratégico para la Organización
Encargados de Contratos	<p>No se aplican las 9 áreas del conocimiento. No siguen una metodología estandarizada. Sus métricas sólo se basan en alcance y tiempo generalmente. Las lecciones aprendidas y procesos de mejora continua no son difundidos. Retrasos en la entrega debido débiles planificaciones.</p>	<p>Generalmente trabajan con OC. La persona encargada de negociar los contratos es la misma que los administra y controla. Se incluyen modificaciones en los contratos que a veces no son planificadas, lo que produce un aumento de precio y tiempo que no se ven reflejados contractualmente. Requerimientos no claros por parte del cliente. Dificultades con el proceso de abastecimiento, entregas tardías. Algunos contratos son muy genéricos, faltan especificaciones.</p>	<p>Su misión y visión no son concordantes con la estrategia de la empresa. El análisis externo, mostro que tiene fuertes competidores en el rubro. Rotación de personal en la empresa cliente, lo cual significa perder oportunidades de invitarlos a participar en procesos competitivos. Escasez de mano de obra especializada y de conocimiento estratégico para posicionarse de mejor manera en el mercado. En el análisis interno, dentro de las debilidades existe una débil comunicación entre las jefaturas. El conocimiento esta centralizado en una sola persona. La decisiones estrategicas del negocio son tomadas por una sola persona, debido a que existe desconocimiento de los demás líderes de la organización. Dentro de las fortalezas, resaltan las alianzas estratégicas, el conocimiento experto y liderazgo de algunos miembros de la organización. Los conocimientos de capital intelectual, activos intangibles, gestión del conocimiento, son conocidos, pero no aplicados.</p>	<p>Con respecto al análisis VRIO, en la pregunta relacionada al valor se detectó un gap que apunta a que se deben fortalecer las actuales alianzas y generar nuevas que permitan generar más oportunidades. Respecto a la receta de negocios, los gap que se deben trabajar son los relacionados al conocimiento y juicio experto. El Benchmarking respecto a las oportunidades y amenazas, dentro de las primeras, estas están relacionadas a la incorporación de nuevas tecnologías. Aunque esto se aplica, falta profundizar para que se convierta en una real oportunidad. Dentro de las amenazas, la desventaja es por la rotación del personal clave en las empresas mandantes, fortalecer las relaciones con el cliente, el acceso a nuevas tecnologías y capitalizar el conocimiento.</p>	<p>Dentro de los gerentes el concepto se BSC se conoce, pero no esta alineado con los objetivos estratégicos. No tienen metas claras sobre la aplicación de indicadores para el cumplimiento de las acciones requeridas para cumplir con los objetivos. Los objetivos no son divididos de acuerdo a las 4 perspectivas. Las prioridades de los objetivos algunas veces, va cambiando según vayan pasando algunas situaciones. El cumplimiento de las acciones, generalmente tienen un sólo responsable.</p>

Figura 4.13. Análisis Cruzado Encargados de Contratos (Elaboración propia)

4.3.3. Desarrollo de Reportes en la Investigación

- **Reportes relacionados con los Ingeniero de Contratos**

Dentro de las entrevistas realizadas, se les solicitó que en un rango de un año, evaluaran según sus criterios, como había sido su desempeño tanto en gestión de proyectos como de contratos. Según lo que indicaron, en lo relacionado con contratos ven su participación bastante exitosa. Con respecto a la gestión de proyectos en general, reconocen no tener mucha participación y conocen algunos temas, pero no en profundidad.



**Figura 4.14. Reportes Ingenieros de Contratos
(Elaboración propia)**

Del factor correspondiente a la Gestión de Proyectos, se tomó una muestra de los proyectos exitosos y el porcentaje en cada una de las áreas del conocimiento, como lo muestra la figura 4.14. La mayor importancia se la dan al capital humano. Esta empresa, que no es la empresa donde se desarrolla esta investigación, tiene dentro de valores más importantes la seguridad y el respeto hacia las personas, los cual se demuestra en la figura 4.15.

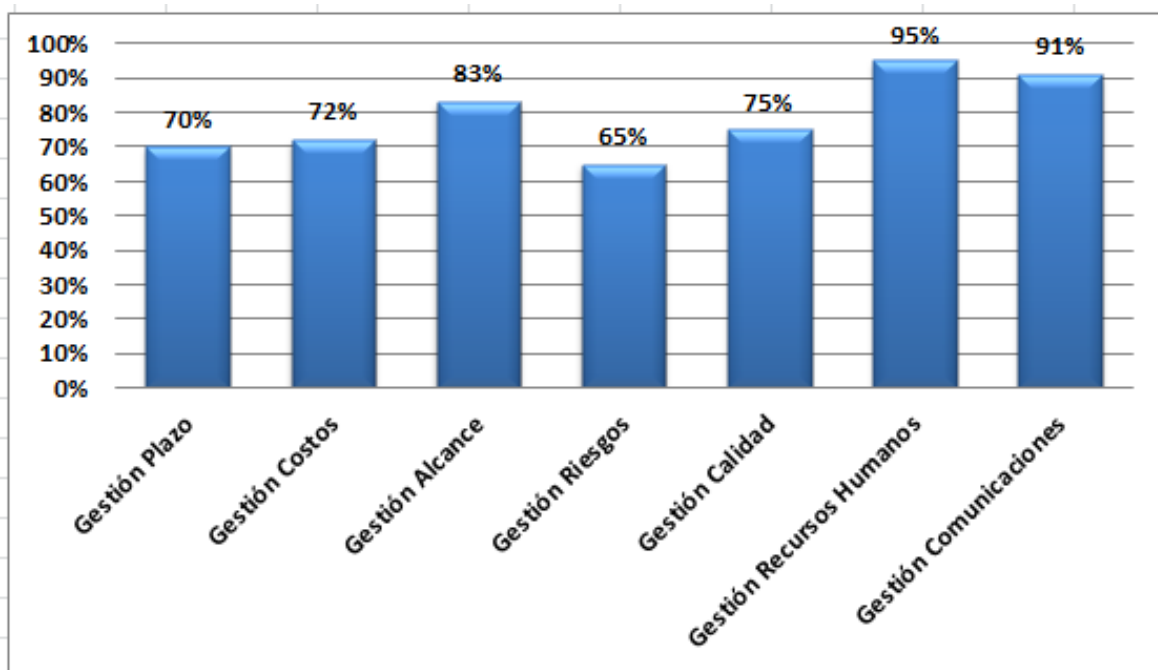


Figura 4.15. Reportes Áreas del Conocimiento - Ingenieros de Contratos (Elaboración propia)

En la Gestión de Contratos, los entrevistados indicaron que cumplían con todas las etapas del modelo, según indica 4.16.

Gestión de Contratos	Se realiza	No se realiza
Definición de la Necesidad	X	
Planificación	X	
Escrituración	X	
Administración	X	
Cierre	X	

Figura 4.16. Etapas Gestión de Contratos - Ingenieros de Contratos (Elaboración propia)

- **Reportes relacionados con los Especialistas de Contratos**

Al igual que los Ingenieros de Contratos, se les solicitó su evaluación según estos dos factores, ver figura 4.17., pero desde el punto de vista de las OC. Con respecto a la Gestión de Proyectos, ver figura 4.18., reconocen no tener mayor conocimiento y no trabajan con el usuario en estos temas. Ellos se dedican a la resolución de necesidades a corto plazo, la planificación de los servicios es responsabilidad del área usuaria y no aplican la gestión de contratos.

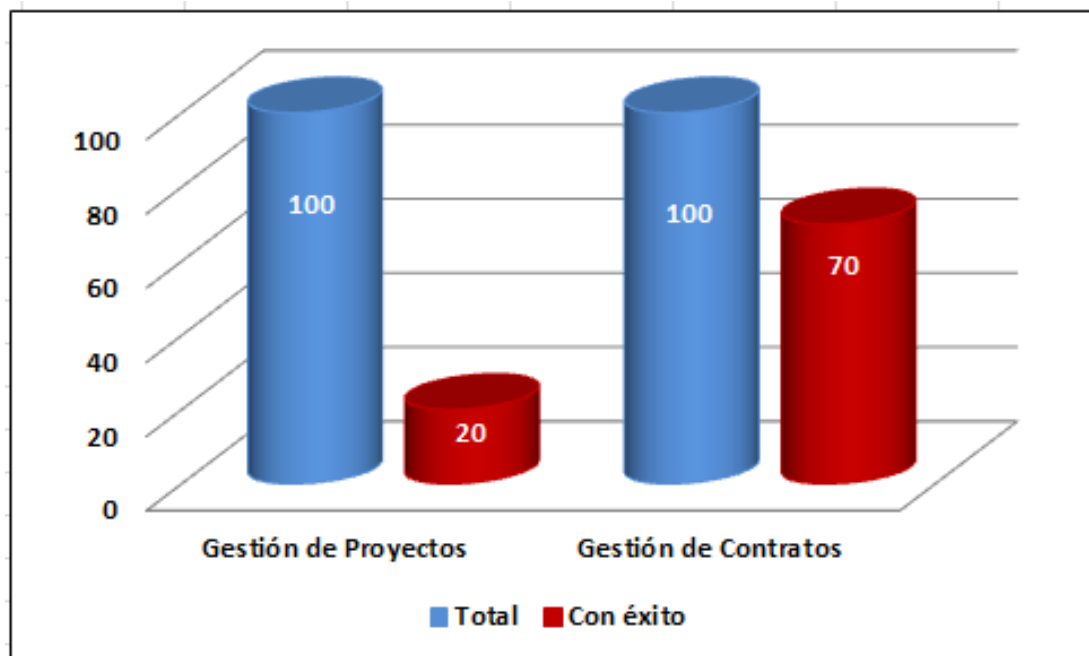


Figura 4.17. Reportes Especialistas de Contratos
(Elaboración propia)

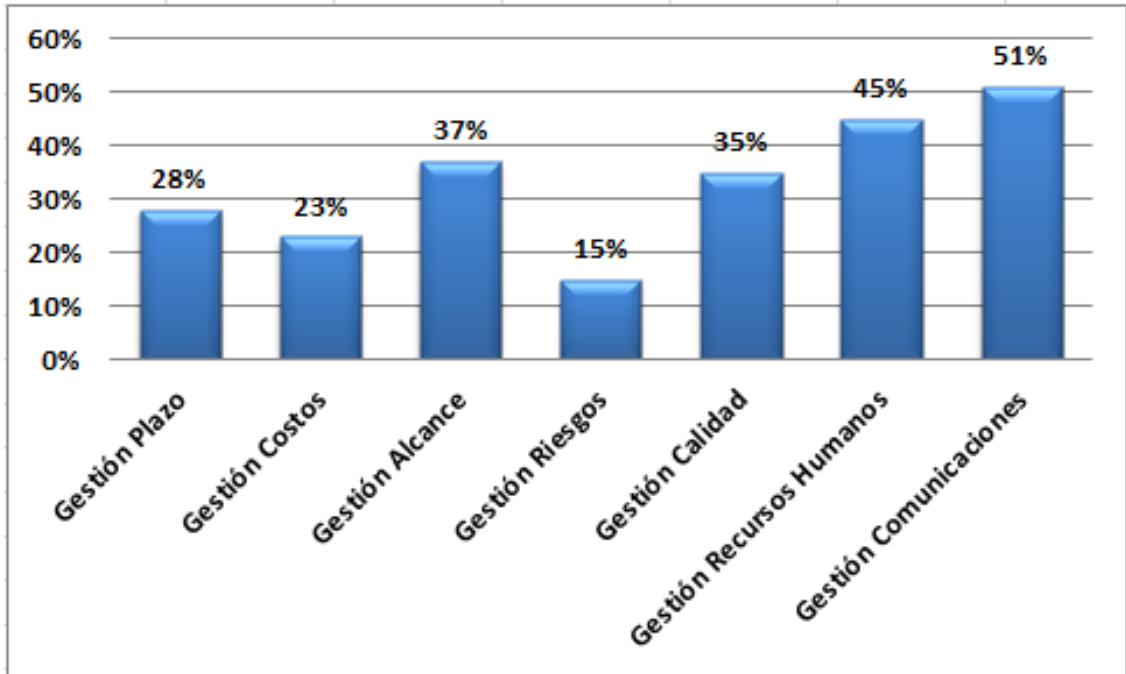


Figura 4.18. Reportes Áreas del Conocimiento - Especialistas de Contratos (Elaboración propia)

- **Reportes relacionados con los Encargados de Contratos**

Dentro de los encargados de contratos de la empresa en investigación, los datos fueron divididos en 3 reportes:

- ✓ **Reportes relacionados con la Madurez Organizacional**

Las encuestas realizadas arrojaron que existe una brecha que se debe tener en cuenta antes de aplicar las acciones para alcanzar la madurez deseada. Se debe analizar cuáles son los factores que se deben mejorar y realizarlo de forma paulatina. La figura 4.19 muestra el resultado de esta encuesta.

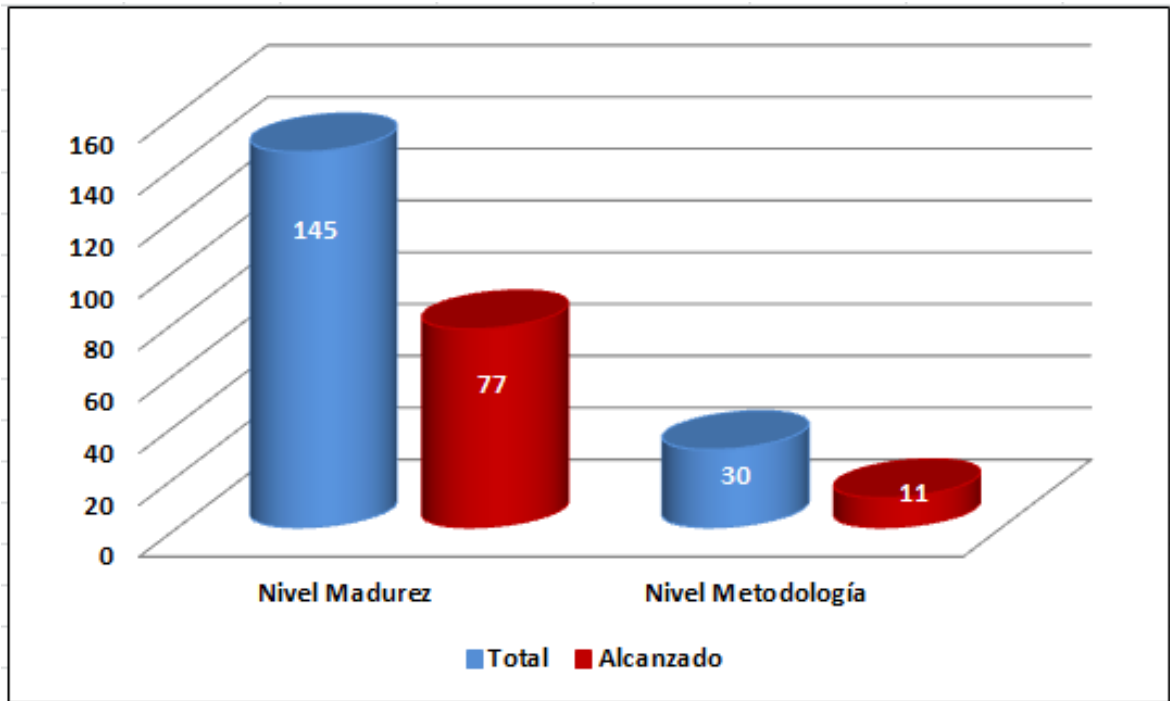


Figura 4.19. Reportes Madurez
(Elaboración propia)

✓ **Reportes relacionados con Gestión Estratégica**

Al realizar las encuestas y entrevistas se obtuvo como resultado que falta el conocimiento en este tema. La figura 4.20., muestra que se necesita profundizar y comprender la importancia que tiene la coherencia desde el análisis hasta llegar a los objetivos estratégicos, los cuales serán el timón para direccionar donde se quiere llegar y poder obtener las ventajas competitivas y volverse una fuerte competencia en el mercado.

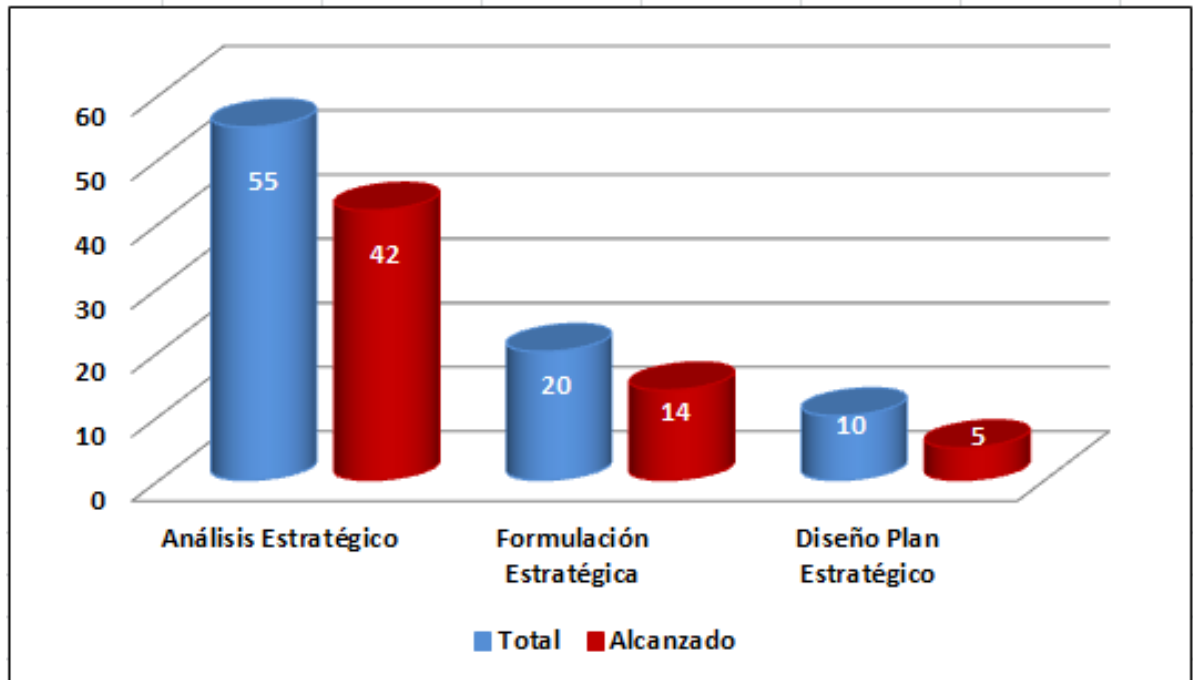


Figura 4.20. Reportes Gestión Estratégica (Elaboración propia)

✓ **Reportes relacionados con Gestión de Proyectos**

Al igual que en las unidades de análisis anteriores, se evaluó y analizó cuanto es el conocimiento y la utilización de las áreas del conocimiento que forma la Gestión de Proyectos. Para llevar el control de sus proyectos, ocupan herramientas relacionadas a la gestión de proyectos, ver figura 4.21. En otros casos, utilizan métodos más simples, pero no menos efectivos, que de igual manera les ayuda en el seguimiento y control de sus servicios.

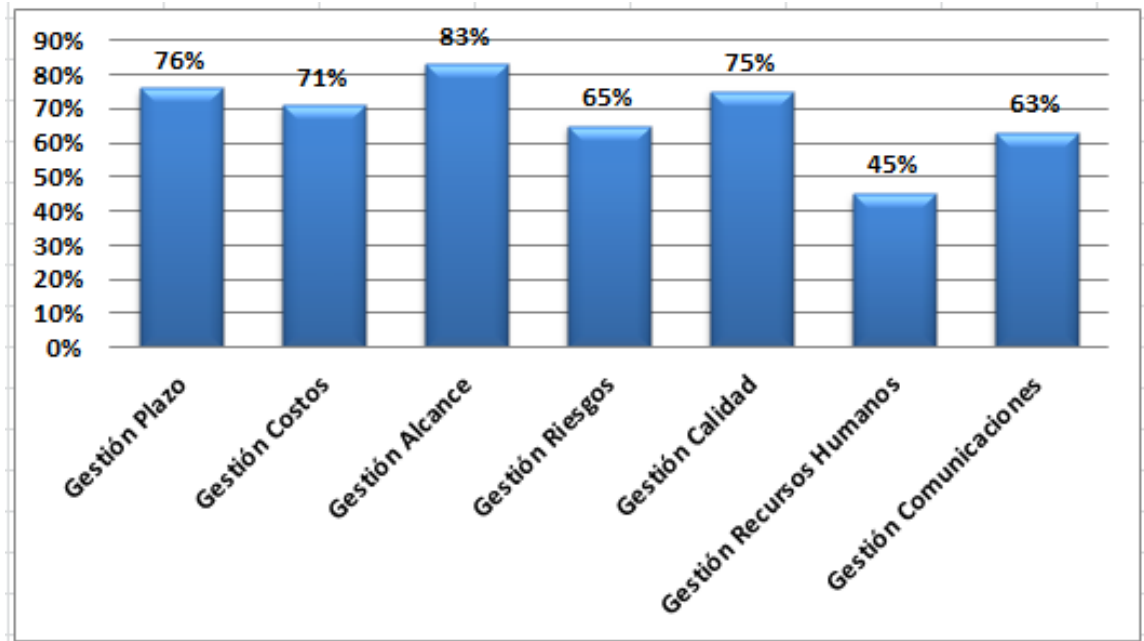


Figura 4.21. Reportes Áreas del Conocimiento - Encargados de Contratos (Elaboración propia)

✓ **Reportes relacionados con Gestión de Contratos**

En lo que respecta a la Gestión de Contratos, ellos indican que no realizan todas las etapas que forman el modelo y trabajan sobre la marcha, ver figura 4.22. No existe mucha planificación, sobre todos con trabajos menores.

Gestión de Contratos	Se realiza	No se realiza	A veces
Definición de la Necesidad	x		
Planificación	x		
Escrituración			x
Administración	x		
Cierre		x	

Figura 4.22. Reportes Áreas del Conocimiento - Encargados de Contratos (Elaboración propia)

CAPÍTULO V

ENTREGABLES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo, presenta los resultados, los entregables comprometidos al comienzo de esta investigación. Los entregables son los activos tangibles creados para el proyecto, los que también pueden ser activos intangibles los que pueden llevar a realizar cambios y cuestionamientos de cómo se está manejando la empresa y los cambios organizacionales que se deben aplicar para obtener las ventajas competitivas. Estos entregables intangibles, no son descritos en la investigación, pero es importante mencionar que la empresa los está aprovechando y se están dando los resultados esperados.

5.2. ENTREGABLES DE LA INVESTIGACIÓN

El entregable comprometido es un “Documento escrito, con mejores prácticas que nos permita implementar un proceso de mejoramiento continuo en la administración de contratos de prestación de servicios en una compañía minera”.

Para poder llegar a esto, primero se analizó si la estrategia de la empresa estaba alineada con los objetivos planificados. Se debía revisar si dentro de sus líneas de acción estaba el mejorar su administración de contratos. Para saber esto, fue necesario primero desarrollar la gestión estratégica de la empresa y obtener los objetivos para poder recién trabajar con en el entregable comprometido. Por lo descrito, a esta investigación se le suma otro entregable:

- Desarrollo de la Gestión Estratégica de la Empresa.
- Documento con mejores prácticas para implementar un proceso de mejoramiento continuo en la administración de contratos de prestación de servicios.

5.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Este desarrollo se realizó de la mano de los gerentes de la empresa, con la colaboración del personal de la gerencia, empleados y ex empleados de la organización. La información se obtuvo en reuniones donde se dio a conocer lo importancia de tener una gestión alineada con los objetivos estratégicos y de tener acciones y responsables a cargo del cumplimiento de estos objetivos.

A continuación, parte del entregable del desarrollo de la Gestión Estratégica. La figura 5.1., muestra el resumen del mapa estratégico y desde la figura 5.2 a la figura 5.5 el cuadro de mando integral.



Figura 5.1. Resumen Mapa Estratégico (Elaboración propia)




PERSPECTIVA FINANCIERA					
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable	E	Líneas de Acción
Mejorar la rentabilidad	Rentabilidad %	Obtener un 15% rentabilidad anual	Gerente General		Aumentar la cuota de participación mercado Disminuyendo costos Mayor visibilidad en el mercado
Fructificar actuales contratos	% Renovación de contratos	Renovar el 90% contratos	Gerente General, Gerente Comercial		Encuestas de satisfacción al cliente Afianzar relaciones con el cliente
Formar y concretar nuevos negocios	% Contratos Cerrados	Capturar al menos el 30% de las nuevas faenas	Gerente General, Gerente Comercial		Precios competitivos Potenciar la imagen de la empresa Capacitaciones creación y administracion contratos Técnicas de negociación

Figura 5.2. Perspectiva Financiera
(Elaboración propia)




PERSPECTIVA USUARIO					
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable	E	Líneas de Acción
Posicionar a la organización como una alternativa confiable y oportuna	% accidentes % servicios a tiempo	0 accidentes Mejorar última métricas año anterior	Gerente Operación, Gerente Comercial		Reforzar programas de seguridad Cumplir con las fechas comprometidas para los servicios Mejorar Sistema de Gestión de Calidad
Potenciar imagen corporativa	Encuestas	Aumento clientes 10%	Gerente General, Gerente Comercial		Reforzar imagen corporativa a través de reuniones con posibles clientes, rediseñar página web, promociones
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	0% no conformidades	Gerente Comercial		Cumplimiento requerimientos clientes Mayor dotacion según la necesidad

Figura 5.3. Perspectiva Usuario
(Elaboración propia)



PERSPECTIVA INTERNA					
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable	E	Líneas de Acción
Contar con procesos internos que aseguren calidad y permitan reducir costos	% Procedimientos	100% procedimientos implementados y sociabilizados	Gerente Operación		Identificar procesos críticos, crear procedimientos y difundirlos en la organización
Realizar auditorías internas	% proceso auditable	100% auditabilidad	Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Operación		Reforzar procesos Actualización de procedimientos, Cumplimiento de normativas

Figura 5.4. Perspectiva Interna
(Elaboración propia)

PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CONOCIMIENTO					
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable	E	Líneas de Acción
Contar con sistemas de capacitación que permitan gestionar el conocimiento	% Personal capacitado	100% personal capacitado	Gerente General		Diseñar planes continuos de capacitación
Comunicación efectiva	Encuestas y evaluaciones	100% líderes capacitados	Encargado RRHH		Taller de couchin Taller de comunicación efectiva Taller de liderazgo Taller negociación

Figura 5.5. Perspectiva Formación y Conocimiento
(Elaboración propia)

5.4. DOCUMENTO CON MEJORES PRÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

5.4.1. Introducción

La gestión de contratos afecta al 80% de los negocios. La gestión de los contratos ha marcado la mayoría de las otras áreas de negocio en términos de eficiencia, automatización y acceso corporativo. Las renovaciones de contrato a menudo se ejecutan sin previo aviso, lo que conlleva costos inadvertidos y servicios no deseados. La negociación de los contratos puede consumir también bastante tiempo y costos no deseados, estableciendo una relación contractual con un proveedor de la cual no es difícil desprendernos.

La gestión de contratos, la negociación y una buena administración son necesarias para optimizar la relación contractual con el proveedor y la ejecución del contrato. Se debe tener presente, que cada año se pierde grandes cantidades de dinero por no tener una buena gestión y administración de contratos.

Se pierden oportunidades de identificar las mejoras que se pueden aplicar a través de la retroalimentación de las experiencias en contratación que permita replicar las buenas prácticas así como alertar sobre cláusulas que han tenido problemas de aplicación, interpretación o cumplimiento, evaluando permanentemente si crea o no valor.

Las lecciones aprendidas son parte fundamental del éxito en todo proyecto, si no tenemos la rigurosidad de capturarlas y no fomentamos que son vitales para el cumplimiento de objetivos, podemos no tener éxito y caer en otros puntos críticos:

- Pone en riesgo la consecución de los objetivos del proyecto al repetir los errores cometidos en proyectos pasados.
- El tiempo de respuesta y ejecución se vuelve ineficiente ante situaciones similares, lo que deriva en un mal uso de los recursos y desperdicio del tiempo.
- Deterioro y/o estancamiento de la calidad tanto de los entregables como del producto, servicio o resultado final del proyecto. No hay mejora continua.

Las lecciones aprendidas pueden identificarse en cualquier momento y deben ser documentadas en la base de conocimiento del proyecto y de la organización misma, debido a que el discernimiento de esta información será de gran utilidad para evitar los mismos errores y volver a replicar los éxitos en proyectos a futuro.

5.4.2. Propósito

Este documento fue confeccionado con el propósito de asistir y orientar en la creación y administración de un contrato de servicio. Esta guía se ha basado en buenas prácticas utilizadas en diferentes administraciones que prestan servicios a la minería.

El documento se ha sido diseñado para que continuamente se someta a revisiones por parte del área de contratos, con el propósito de ir aplicando la mejora continua.

Dado que la empresa presenta un bajo nivel de madurez, la aplicación de estas prácticas debe ser paulatina y en forma graduada. Se debe crear un involucramiento de los empleados, a través de capacitaciones y charlas, transmitir el conocimiento, que se sientan partes de los cambios y comprendan

los beneficios para el negocio y sus desempeños. El gerente general de la empresa, será el encargado de liderar estos cambios

5.4.3. Roles que intervienen en el proceso

Área Usuaría: Son los encargados de entregar el requerimiento, lo que definen la necesidad y desean contratar el servicio.

Ingenieros de Contratos: Responsable del desarrollo e implementación de las estrategias de los contratos de servicios que estén alineados con las necesidades empresariales, asegurando la continuidad del servicio y ahorro de costos para la empresa.

Administrador de Contratos: Es el encargado de planificar, dirigir, controlar y coordinar de acuerdo a las políticas, normas, legislación vigente, y términos, del respectivo contrato, realizar todas las actividades orientadas a lograr el servicio contratado. Debe tener una perspectiva de negocio, asegurando la oportunidad y calidad requeridas para atender las necesidades de operación.

5.4.4. Modelo de Gestión de Contratos

Como muestra la figura 5.6, el documento fue dividido en las cinco etapas que muestra éste modelo de contratos.

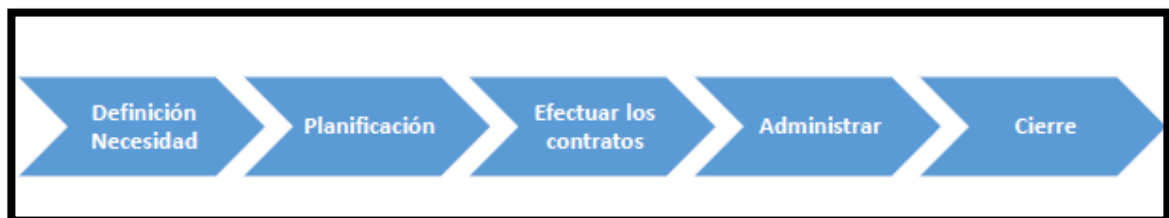


Figura 5.6. Modelo de Gestión de Contratos (Salmona, 2014)

En cada una de las etapas se sugieren pasos para tener un mejor control y mantener siempre la transparencia del proceso.

5.4.5. Definición de la Necesidad

Esta etapa es la encargada de tomar los requerimientos entregados por el área usuaria. Se deben definir, adecuar y acotar claramente cuál será el servicio. Una toma de requerimientos debe contener los siguientes puntos:

- Los requerimientos debe estar especificado siempre por escrito
- Un requerimiento debe ser posible de probar y verificar
- Un requerimiento debe ser conciso
- Un requerimiento debe ser completo
- Un requerimiento debe ser consistente.
- Un requerimiento no debe ser ambiguo.

Se debe investigar si el servicio solicitado fue prestado con anterioridad, las condiciones y resultados entregados.

Los requerimientos deben ser validados antes de comenzar a gestionar la contratación del servicio y deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la compañía. La contratación de servicios con terceros, nace de la necesidad de resolver un problema y aprovechar una oportunidad de un proyecto.

Luego de este paso, el usuario debe entregar las bases técnicas donde debe quedar claramente establecido los antecedentes técnicos para el cumplimiento satisfactorio del contrato, sobre normas, exigencias, lugar de ejecución y especificaciones que debe cumplir el proveedor para ejecutar los servicios. Las bases técnicas deben contener:

- Definiciones.
- Documentos de licitación.
- Programa de eventos.
 - ✓ Reunión aclaratoria y visita a terreno, si aplica.
 - ✓ Aclaraciones de los documentos de licitación.
 - ✓ Presentación de la oferta económica y presentación de la misma.
- Descripción de los trabajo.
- Alcance del servicio y plazos de ejecución.
- Precio del contrato.
- Documentación y especificaciones técnicas.
- Jornada y horarios de trabajo.
- Entregables del trabajo y estados de pago.
- Obligaciones, consecuencias por incumplimiento y restricciones.
- Multas.

En cada una de las etapas, se debe procurar rescatar las buenas prácticas, organizar la información para que en situaciones similares se pueda utilizar como lecciones aprendidas en un futuro.

5.4.6. Planificación

Dentro del proceso de planificación, el cual es la encargada de cuantificar el tiempo y los recursos que costará un proyecto y en donde la estrategia a elegir debe considerar metodologías de contratación organizada y óptima. En esta etapa se debe tener en consideración.

- El alcance del trabajo debe estar bien especificado.
- Calidad de los contratistas en el mercado.
- Disponibilidad del contratista.
- Clima de licitaciones de contratos.

- Capacidad interna de dirección de proyectos por parte del Administrador y capacidad de gestión para controlar los recursos.

La etapa de planificación incluye:

- Bases Administrativas, las cuales indica las condiciones comerciales del contrato.
- Matriz Evaluación Técnica, ver figura 5.7. Debe ser confeccionada por el área usuaria y los aspectos a evaluar y su respectiva ponderación dependerán de la naturaleza y complejidad del servicio a contratar, montos involucrados y la criticidad para la operación. Tratando al confeccionar eliminar parámetros de subjetivos al momento de la evaluación.
- Análisis de Mercado y la Estrategia, las cuales deben plantearse que necesidades puede satisfacer teniendo en cuenta los recursos y sobre todo las capacidades disponibles.
- Precalificación. En esta etapa se revisan temas como la solvencia económica, cumplimiento con reglamentos medio ambientales, certificaciones, experiencia del personal, procedimientos administrativos entre otras cosas.

EVALUACIÓN TÉCNICA LICITACIÓN N° XXX "NOMBRE LICITACION"												
						HL		CA PROYECT		MPM		
Item	Descripción	Peso	Aspecto a evaluar	Incidencia	Calificación	Rango	%	NOTA	%	NOTA	%	NOTA
1	EXPERIENCIA	15%	Experiencia total de la Empresa	50%	> 5 años 1 - 4 < 1	> 60 - 100 > 0 - 60 0	75		80		90	
			Experiencia de la empresa en proyectos similares	50%	> 5 años 1 - 4 < 1	> 60 - 100 > 0 - 60 0	75		80		90	
	Subtotal			100%				0,0		0,0		0,0
2	PERSONAL	25%	Experiencia del equipo en proyectos similares en minería	10%	Bueno Regular Insuficiente	> 60 - 100 > 0 - 60 0	70		85		90	
			Experiencia del equipo en ejecución de proyectos en MEL	60%	Bueno Regular Insuficiente	> 60 - 100 > 0 - 60 0	60		95		90	
			Organización y profesionales de apoyo propuestos	30%	Bueno Regular Insuficiente	> 60 - 100 > 0 - 60 0	75		90		75	
Subtotal			100%				0,0		0,0		0,0	
3	RECURSOS	20%	Carta Gantt Propuesta	50%	Bueno Regular Insuficiente	> 60 - 100 > 0 - 60 0	95		90		60	
			Cantidad de FTE propuestas	50%	Bueno Regular Insuficiente	> 60 - 100 > 0 - 60 0	80		100		60	
Subtotal			100%				0,0		0,0		0,0	
4	METODOLÓGIA	20%	Implementación de nuevas tecnologías en los procesos constructivos	40%	Bueno Regular Insuficiente	> 60 - 100 > 0 - 60 0	60		90		70	
			Calidad objetiva de la Propuesta Técnica	30%	Bueno Regular Insuficiente	> 60 - 100 > 0 - 60 0	85		90		75	
			Programa de trabajo propuesto para el Proyecto	30%	Bueno Regular Insuficiente	> 60 - 100 > 0 - 60 0	90		90		75	
Subtotal			100%				0,0		0,0		0,0	
	SEGURIDAD	20%	Cero accidentes fatales o con daño permanente	50%	Si En Proceso No	> 60 - 100 > 0 - 60 0	100		100		100	
			Accidentes registrados con tiempo perdido en MEL	50%	Si En Proceso No	> 60 - 100 > 0 - 60 0	100		100		90	

Figura 5.7. Matriz Evaluación Técnica (Elaboración propia)

➤ Adjudicación de Contratos

El proceso de adjudicación de contratos es una fase del proceso de contratación en la que se designa la persona física o jurídica con quien la Administración va a celebrar un contrato. Esta adjudicación puede ser a través de un proceso competitivo o a través de una adjudicación directa.

La razón para elegir si una adjudicación de contratos será a través de una asignación directa, se basan en las condiciones de riesgo, costo y mercado del proyecto.

- **Riesgo**: Si se está trabajando con un proveedor, se debe evaluar que tan riesgoso sería trabajar con uno nuevo.
- **Costo**: Un proveedor ofrece los mejores costos en comparación que sus competidores.
- **Mercado**: En el mercado existen pocos proveedores que realicen ese servicio.

Si se decide adjudicar el contrato como una asignación directa, se sugiere que ésta tenga más de una aprobación por el área de abastecimiento, para validar que efectivamente se justifica la adjudicación directa.

En caso de un proceso competitivo, el ingeniero de contratos más el área usuaria deben decidir cuáles serán las empresas invitadas a la licitación. Para el proceso de licitación, se debe utilizar una plataforma electrónica que provea este servicio para mantener el control y la transparencia en el proceso. Los pasos a considerar por el ingeniero de contratos son:

- Se invita a empresas del rubro.
- Se publican las bases técnicas y calendario de visitas a terreno si aplica.
- Los oferentes si tienen consultas sobre el servicio a desarrollar, estas se realizan a través de la plataforma y las respuestas se realizan a través de la misma y con acceso a todos los invitados.
- Los proveedores entregan sus ofertas.
- De todos los participantes, se eligen las mejores tres o dos ofertas.
- Se inicia el proceso de negociación. En esta etapa se realizan reuniones con la empresas seleccionadas para negociar el precio final del contrato
- Se realiza el informe de recomendación.
- Adjudicación del servicio a la empresa seleccionada.
- Una vez escogida la empresa, el área usuaria debe realizar una reunión kick off para dar inicio al trabajo y discutir y aclarar dudas que se tengan sobre los requerimientos del nuevo servicio. Se deben reforzar puntos

clave, entregables, definición de hitos, informes, métricas, entre otros temas.

Al momento de comenzar con el proceso de selección de un proveedor, se debe preferir optar por los procesos competitivos, así, se prioriza la transparencia, competencia y gobernabilidad para mejorar el servicio.

En todo proceso se debe considerar las *lecciones aprendidas* de los proyectos anteriores, de alcance y tipo similar.

5.4.7. Efectuar el Contrato

Una vez que la empresa proveedora ha sido seleccionada, se debe proceder a firmar el contrato.

Un contrato es un acuerdo legal vinculante para las partes, en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los servicios o resultados especificados, y el comprador se obliga a pagar al vendedor. Este documento puede tener el formato de un documento complejo o una simple orden de servicio. Un contrato debe estipular claramente:

- El alcance del servicio, plazos y precio.
- Tipo de contrato, términos y condiciones estándares.
- Condiciones de pago y facturación.
- Si se aplicarán multas por retrasos en la entrega del servicio.
- Cláusulas por términos anticipados. Se debe establecer claramente la diferencia entre la “terminación voluntaria unilateral de la compañía” o por “terminación por incumplimiento”.
- Cláusulas de suspensión del servicio y cesión del contrato.
- Cláusulas de seguridad, medio ambiente, orden y aseo.
- Reajustes, impuestos, estados de pago.

- Los indicadores de desempeño y la periodicidad con que se medirán.
- Manejo de subcontratos.

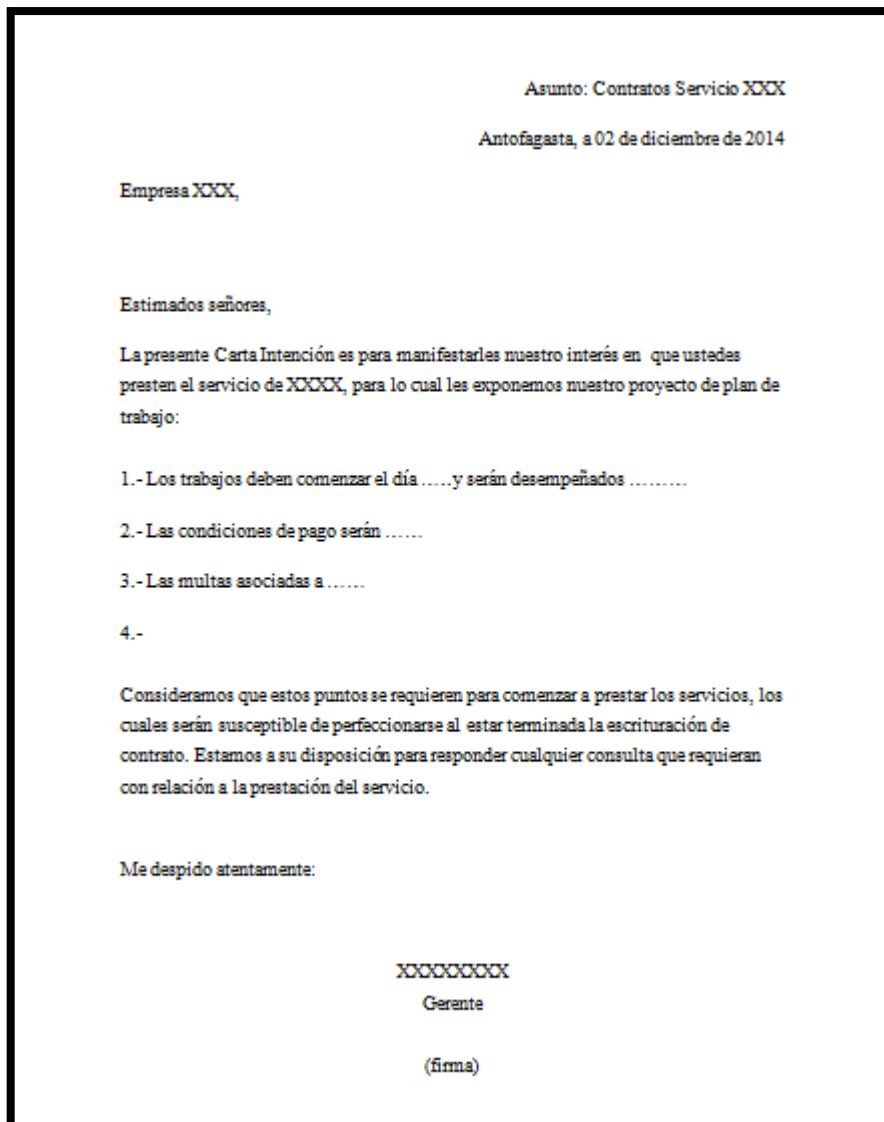
Este documento debe ser firmado por ambas partes y almacenado digitalmente en un repositorio donde pueda tener acceso el Administrador de Contratos.

En ningún caso el Administrador de Contratos, debe permitir comenzar los servicios sin haber firmado el contrato. Pero existen ciertas situaciones, en donde es necesario comenzar los trabajos y aún se está en discusión algunas cláusulas. Para estos casos, se sugiere siempre utilizar una carta de intención.

➤ **Carta de Intención**

Es un instrumento escrito que autoriza al contratista a comenzar inmediatamente la ejecución del contrato. Se asemejan a los contratos escritos, pero no son vinculantes entre las partes. Ver figura 5.8.

El precio final puede ser negociado después de este inicio, pero el contratista no puede exceder el monto indicado.



**Figura 5.8. Carta de Intención
(Elaboración propia)**

Dependiente de la complejidad servicio, tal vez sea necesario solicitar una boleta bancaria para garantizar el fiel cumplimiento del contrato. El valor de la boleta estará expresada en pesos chilenos y tendrá un valor equivalente al 5% del valor del contrato. La vigencia de la boleta tendrá una duración superior a 60 días del plazo estipulado para el término del contrato.

5.4.8. Administrar el Contrato

“Administrar un contrato es administrar un negocio”

Luego de la firma del contrato o de la carta de intención, se está en condiciones para comenzar con los servicios.






El Administrador de Contratos debe conocer las bases técnicas, administrativas, especificaciones y normas. Es el encargado de retroalimentar al ingeniero de contratos con nuevas necesidades que requiera el servicio.

La relación entre el proveedor y el administrador debe ser fluida y de una directa comunicación. Se recomienda los primeros meses de contrato, realizar cada mes reuniones entre el administrador, ingeniero de contratos y el proveedor para revisar en conjunto el desempeño de éste último y así tener un control tanto operacional como administrativo.

En cada reunión deben existir minutas, como lo muestra la figura 5.9., donde se indiquen los asistentes, puntos tratados, estatus y responsables de llevar a cabo estos puntos.

Luego del término de esta reunión, se debe enviar un correo con esta información a los asistentes, indicando la fecha de la siguiente reunión mensual.

Si se observa que estos controles no son necesarios todos los meses, se debe sugerir realizarlos con otra periodicidad.

MINUTA REUNIONES					
Proveedor					
Servicio					
Fecha					
Asistentes					
No pudo asistir					
Acciones documentadas por					
Resumen Reunión					
Nº	Tema	Resultados/Decisiones/Acciones	Responsables	Fecha Vencimiento	Status
1	Tema1	Decisión1	Responsable1	Fecha1	
2	Tema2	Decisión2	Responsable2	Fecha2	
 Resuelto  Atrasado  En Revisión					

**Figura 5.9. Minuta de Reuniones
(Elaboración propia)**

En estas reuniones se verán tanto temas operacionales, como administrativos:

- Revisión de KPI.
- Entregas atrasadas.
- Estados de pagos.
- Documentos de pago.
- Reclamos.
- Lecciones aprendidas.
- Informes de desempeño, entre otros temas.

➤ **Indicadores de Desempeño**

Los KPI son los indicadores para medir el nivel de desempeño del proceso, ver figura 5.10. Un KPI, se diseña para mostrar “cómo” se progresa en aspectos concretos. Son la principal fuente para evaluar la correcta ejecución de los servicios y deben ser medibles cuantitativamente. Sugerencias para desarrollar un KPI:

- Asignar las responsabilidades entre las partes
 - ✓ Listar todos los trabajos de alto nivel que se necesitan.
 - ✓ Asignar a cada parte responsabilidades para cada actividad principal.
- Identificar los factores críticos de éxito
- Listar los KPI
 - ✓ Preparar un listado de todos los KPI que serán usados basados en los FCE definidos.
- Establecer los pasos del KPI
 - ✓ Metas.
 - ✓ Expectativas.
- Generar métodos de cálculos
 - ✓ Identificar como y de donde, serán obtenidos los datos.
 - ✓ Asegurar que la fórmula es simple y entendida por los stakeholders.
 - ✓ Asegurar que las fuentes de mediciones están disponibles fácilmente y son confiables.
- Prototipo de informes
 - ✓ Diseñar informes.
- Conducir pruebas
 - ✓ Obtener métricas reales, para determinar el grado de logro de los KPI.
 - ✓ Predecir la conducta esperada de los KPI.

- ✓ Predecir conductas potenciales no deseadas que pueden resultar y poner en riesgo las acciones de mitigación

KPI	Estándar mínimo de KPI	Frecuencia	Fórmula	Fuente de Datos

Figura 5.10. Plantilla KPI
(Elaboración propia)

Al momento de supervisar un contrato se deben considerar los siguientes puntos. Ver figura 5.11.

- Establecer expectativas claras y no ambiguas.
- Utilizar el documento resumen de contrato a la hora de comunicar los objetivos.
- Monitorear KPIs.
- Entender qué está yendo mal y/o bien.
- Identificar requisitos, cambios y oportunidades.
- Gestionar los entregables, riesgos y dependencias.
- Monitorear el avance y desarrollo para estar en preaviso.
- Comunicar el estado de los entregables respecto al contrato.
- Revisar los aspectos contractuales en reuniones de proyecto.
- Gestionar los pagos, presupuestos y flujo de fondos.
- Basar la supervisión en informes.
- Asegurar las siguientes características para los informes:
 - ✓ Exactitud.
 - ✓ Uso de formatos.
 - ✓ Frecuencia de creación.

- ✓ Objetividad.
- ✓ Utilidad.
- ✓ Validez del análisis.

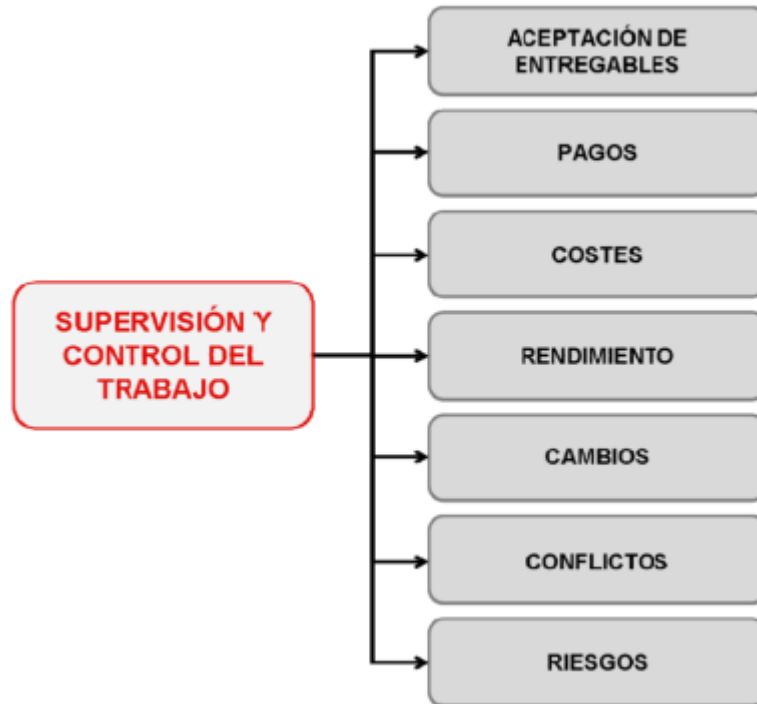


Figura 5.11. Supervisión Administración de Contratos (Salmona, 2014)

Para analizar de mejor forma un contrato, considerar dividirlo en cuatro partes:

- **Ámbito de aplicación:** ¿Sobre qué trata el acuerdo?.
- **Roles y responsabilidades:** ¿Quién hace qué?.
- **Métricas, SLAs, hitos:** ¿Cómo asegurar el funcionamiento?.
- **Recursos, castigos:** ¿Qué pasa si algo va mal?.

➤ **Administrar los cambios del contrato**

Todo cambio que involucre cambio de alcance, monto y fecha, debe ser considerado como un cambio contractual. El administrador debe levantar el tema con el ingeniero de contratos para que éste gatille el proceso de modificación del contrato y solicitar las aprobaciones pertinentes y escrituró la modificación.

Esta debe ser firmada y almacenada digitalmente al igual que el contrato. Todo cambio que se quiera realizar en el contrato siempre debe estar en conocimiento del ingeniero de contrato y no se debe permitir que el proveedor comience con los nuevos requerimientos si no está aprobada y firmada la modificación.

Se sugiere que un contrato no sufra ninguna modificación dentro de los seis primeros meses. Se toma como una mala práctica dentro de la planificación del servicio, debido a que no se realizó una buena evaluación al momento de estimar los costos y plazos del contrato. Tal vez se debe realizar la extensión porque el servicio consumió todo el monto estimado y en ese caso se debe a una mala administración del contrato.

5.4.9. Cierre del Contrato

La etapa de cierre implica verificar que la totalidad del trabajo y los entregables hayan sido aceptados, según las especificaciones del contrato. También implica realizar el cierre administrativo. Para esto se debe:

- Validar el pago de las imposiciones de los contratistas y subcontratistas si existiesen.
- Resolución de la existencia de reclamos.
- Realizar auditorías para determinar la satisfacción del cliente y del servicio.
- Informes de desempeño de los proveedores.

- Evaluación al área usuaria.
- Desarrollar una base de datos que entregue historial del desempeño de los proveedores.
- Capturar la información de lecciones aprendidas para aplicarlas como base en futuros proyectos y entregarlas en un informe.
- Finiquito firmado por ambas partes.

➤ **Evaluación de Proveedores**

Para el cierre del contrato, todas las partes involucradas deben estar de acuerdo en que todo se encuentra en regla antes de firmar el finiquito. Para esto, se solicita al administrador y al ingeniero de contratos, completar un check list, ver figura 5.12 y figura 5.13, donde se revisará el desempeño del proveedor, tanto del área operacional como administrativa. El uso de esta información es relevante para evaluar el desempeño del proveedor, para capturar lecciones aprendidas y poder utilizarlas en futuros proyectos.

<i>CHECK LIST DEL INGENIERO DE CONTRATOS</i>	
INFORMACIÓN GENERAL	
NÚMERO DEL CONTRATO:	<input type="text"/>
RUT PROVEEDOR / VENDOR:	<input type="text"/>
ALCANCE DEL CONTRATO (DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO):	<input type="text"/>
INGENIERO DE COMPRAS Y CONTRATOS:	<input type="text"/>
SECCIÓN A: STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS	
ÁREA OPERACIONES	
NOMBRE Y ROL	<input type="text"/>

**Figura 5.12. CheckList Ingeniero de Contratos
(Elaboración propia)**

CHECK LIST DEL ADMINSTRADOR DE CONTRATOS

INFORMACIÓN GENERAL

NÚMERO DEL CONTRATO:

CONTRATISTA:

ALCANCE DEL CONTRATO (DESCRIPCIÓN DEL

ADMINISTRADOR:

INGENIERO DE CONTRATOS:

USUARIO:

ROL QUE CUMPLE:

SECCIÓN A: IDENTIFICACIÓN DE RECLAMOS PENDIENTES

A.1 ¿SE HA SOLUCIONADO LOS RECLAMOS PENDIENTES DEL CONTRATISTA?

SI	NO	NA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 5.13. CheckList Administrador de Contratos (Elaboración propia)

Luego de ingresar la información a estos formularios, se debe proceder a firmar el finiquito por ambas partes y almacenarlo con los demás documentos contractuales del contrato.

Las lecciones aprendidas son todo conocimiento adquirido a través de experiencias, exitosas o no, en el proceso de realización de un proyecto con el fin de mejorar ejecuciones futuras. No generar lecciones aprendidas y no hacer uso de esta valiosa herramienta podría derivar en situaciones críticas en los futuros proyectos que puedan llevar al fracaso y en consecuencia pongan en riesgo el éxito de los objetivos estratégicos de la organización. Las lecciones aprendidas deben ser capturadas durante toda la ejecución del contrato, no hay que esperar que llegue cierre de éste para realizarlo.

5.5. VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación para validar la calidad de la investigación realizada, se describen, de acuerdo a Yin (2003), las cuatro pruebas comúnmente usadas para establecer la eficacia de algunas investigaciones sociales empíricas.

5.5.1. Validez de la Construcción

Para la validez de la construcción se utilizaron las siguientes tácticas.

- Se usaron múltiples fuentes de evidencia:
 - ✓ Documentos de la empresa.
 - ✓ Formularios, adjuntos en los anexos.
 - ✓ Cuestionarios, adjuntos en los anexos.
 - ✓ Entrevistas abiertas.
 - ✓ Registro de datos.
 - ✓ Plantillas de contratos.
 - ✓ Procedimientos.
 - ✓ Encuestas, adjuntas en los anexos.
- Se mantuvo una cadena de evidencia. Ver figura 5.14.
- Se validó con juicios expertos los reportes realizados. Estas personas fueron clave durante el desarrollo de la investigación. A continuación, nombre a alguno de ellos:
 - ✓ Pamela Godoy, Compradora
 - ✓ Alexis Cepeda, Comprador
 - ✓ Alvaro Tapia, Ingeniero de Contratos
 - ✓ Mario Muñoz, Ingeniero de Contratos

5.5.2. Validez Interna

Se utilizó como principal fuente la comparación entre la teoría y la construcción de una explicación, como queda de manifiesto en la redacción de los reportes.

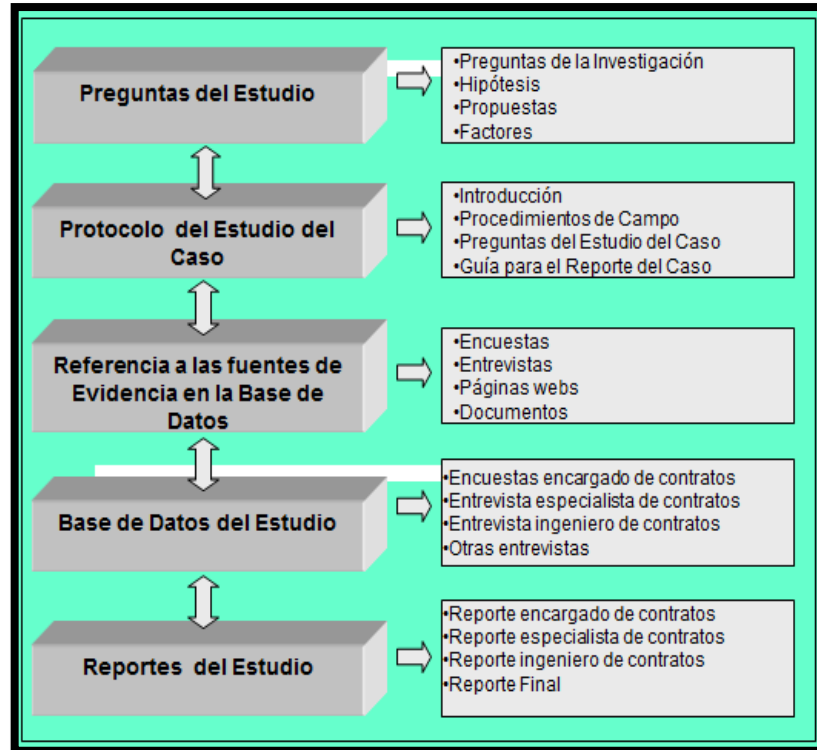


Figura 5.14. Cadena de evidencia aplicada a Investigación Empírica (Adaptado de Yin, 2002)

5.5.3. Validez Externa

Se utilizó la replicación lógica del resultado del caso y el uso de la teoría para realizar este tipo de validación. En los reportes se tomó en cuenta las distintas unidades de análisis, es donde se dio la replicación lógica a evaluar.

5.5.4. Fiabilidad

Se construyó una base de datos con la información obtenida y se realizó un protocolo del estudio, el cual estuvo formado por cuatro elementos ya descritos en el Capítulo III.

CONCLUSIONES

6.1. RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Con respecto al objetivo general, “capturar y lograr la gestión del conocimiento aprendido, para poder administrar y monitorear contratos de manera eficiente, alcanzando el máximo beneficio para la compañía”, el análisis de los resultados sobre la gestión estratégica, mostró la falta de coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes que se están llevando a cabo para conseguirlos en la empresa. Al no estar claros en los lineamientos estratégicos, la organización se ve amenazada en el mercado y no puede competir de igual manera con sus pares.

Con este análisis se comprobó que una de las debilidades de la empresa está relacionada a los contratos. Tomando las acciones necesarias, se concluye que aplicándolos a la generación de contratos, se evitan reprocesos, se realiza una administración de contratos más eficiente y se optimizan los tiempos de ejecución en futuros proyectos.

Con respecto a los objetivos específicos, al determinar el nivel de madurez, se realizó un análisis de la madurez de la organización y con esta información se pudo determinar cuáles son los puntos a reforzar para aplicar y homologar conocimientos.

Sobre los cinco últimos objetivos específicos, luego de los análisis realizados, se identificaron los problemas y causas que llevan a tener una administración de contratos deficientes. Con esta información, se estuvo en posición para proponer un plan estratégico que ayude a alcanzar objetivos estratégicos, siendo uno de estos, la administración de contratos. Se dieron a

conocer las ventajas de aplicar la gestión del conocimiento en esta área y se determinaron controles que permitan manejar y administrar más eficientemente los contratos. Los procedimientos que salgan de estas mejoras, serán implementados gradualmente, según avance el proceso de sociabilización.

En relación a las preguntas, la gestión del conocimiento se aplicará a través de la difusión del conocimiento. La generación de conocimiento representa la base sustentable de los procesos de aprendizaje organizacional, que a su vez permiten el desarrollo de las capacidades de adaptación que requieren las organizaciones frente a los cambios del entorno.

6.2. RESPECTO A LA RATIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Se ratifica la hipótesis de trabajo la gestión del conocimiento, permite transmitir el conocimiento a todos los niveles de la organización, permitiendo el desarrollo de las competencias necesarias para su utilización. Todo conocimiento que es compartido es valorado por la organización y utilizado para mejorar los procesos y la producción.

Se ratifica la hipótesis número dos. La aplicación del conocimiento en la creación y modificación de contratos, evita reprocesos, disminuye los tiempos de ejecución y permite una administración eficiente, preocupándose de los elementos que agregan valor al proceso de contratación.

Se ratifica la hipótesis número tres. Para poder aplicar el conocimiento es necesario difundir entre la organización la importancia que éste tiene en el progreso de las ventajas competitivas y el posicionamiento de la empresa en el mercado. Se debe tener una base sólida, sociabilizar el conocimiento que se tiene en la organización, entenderlo como una herramienta necesaria para el desarrollo de las competencias dentro de la organización y asimilar el valor del conocimiento que se encuentra fuera.

Se ratifica la hipótesis número cuatro. El monitoreo de contrato, si aplicamos el conocimiento adquirido en proyectos anteriores y lo transferimos entre servicios similares, ayudará a la nueva administración en mejorar los controles, avances, plazos, montos, enfocándose en la mejora continua.

6.3. RESPECTO AL MARCO TEÓRICO

La gestión estratégica es la herramienta para implementar y evaluar decisiones en las organizaciones para alcanzar sus objetivos y junto con la gestión de proyectos adecuada, son la base con la gestión del conocimiento para poder tener un óptimo manejo de contratos, alineados con la línea de negocios de la empresa y capturando el conocimiento para aplicarlo en futuros proyectos. La finalidad de la gestión estratégica es la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Si los procesos de la organización no lo están consiguiendo, existe un problema.

En la investigación empírica se observó que en la empresa existían pocos procesos relacionados a la gestión del conocimiento y no existía un análisis profundo del entorno de la organización. No se conoce que tan graves son los problemas o la falta de oportunidades que existe por desconocer esta situación. La formulación de una estrategia competitiva radica en relacionar a una empresa con su medio ambiente y realizar acciones para obtener un rendimiento superior que permita posicionarse en el mercado.

Actualmente el conocimiento tiene un valor y su uso se puede llevar a la materialización de objetivos concretos. El conocimiento nace de la experiencia, de valores e información que se va adquiriendo través del uso y la práctica de una situación. El conocimiento es la capacidad de actuar, procesar e interpretar información para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problema. El concepto de la gestión del conocimiento aplicado a esta empresa, habré muchas oportunidades de mejoras a nivel de procesos y

organizacionales. El proceso de transferir el conocimiento implicó el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de éstas.

6.4. RESPECTO A LA METODOLOGÍA EMPLEADA

Respecto al análisis realizado, para poder robustecer la investigación realizada, no cabe duda que el uso de metodologías adecuada, nos permite llegar a un correcto resultado. La metodología permitió realizar un correcto procesamiento de la información, permitiendo analizar de mejor forma la búsqueda de soluciones particulares a cada problema.

El método de estudio descriptivo permitió medir y evaluar las diversas situaciones presentadas en la empresa y a través del método de investigación inductivo, se obtuvieron las conclusiones generales a partir de deducciones particulares.

Con respecto a la metodología del caso, permitió experimentar sobre la base de experiencias y situaciones ocurridas en la empresa, permitiendo así, construir un contenido más real apoyándose en el entorno de la organización.

6.5. RESPECTO A LA IMPORTANCIA DEL TEMA A INVESTIGAR Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este tipo de investigaciones prueban una vez más la importancia de la gestión estratégica y gestión del conocimiento en el desarrollo de las ventajas competitivas de una empresa. Debe haber una coherencia entre lo que se quiere lograr como organización y los pasos que se están ejecutando para alcanzarlo. Si no se tiene implementada una eficaz administración de contrato, existe un inadecuado control de la entrega de los servicios, extensiones de

plazo no justificadas, se trabaja con información no actualizada sobre proveedores, trabajos manuales que generan reprocesos y pérdidas monetarias. En general en esta área, existen muchas oportunidades de mejoras que se pueden implementar teniendo buenas prácticas que apoyen y apunten a una eficiente gestión de contratos.

Como nuevas líneas de investigación y para poder continuar con la búsqueda del éxito empresarial permanente, realizar la implementación y control de la gestión estratégica desarrollada. Con respecto a la gestión de contratos, monitorear la creación de nuevos contratos, cuantificar las ganancias de los proyectos, repetir recetas exitosas y tal vez en un futuro llegar a implementar una PMO.

BIBLIOGRAFÍA

AYALA, ARIAS 2011. El Tablero de Comando.

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm>

CARDONA, R. 2011. Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades.

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W-Pij_oLDacJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W-Pij_oLDacJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/download/1754/1755+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

[doctoral/article/download/1754/1755+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W-Pij_oLDacJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/download/1754/1755+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

[doctoral/article/download/1754/1755+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W-Pij_oLDacJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/download/1754/1755+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl)

EDVINSSON L, MALONE M. 1999. El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.

1ª ed. España. Gestión 2000. 255 p.

Elías, A. 2014. El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

ESPINOSA, R. 2013. El cuadro de Mando Integral: Conceptos y Fases.

<http://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>

[fases/](http://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/)

ESPINOSA, R. 2013. La Matriz de análisis FODA.

<http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

PMI, 2013. Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos.

<https://drive.google.com/file/d/0B1GksPaeh8fiTjZxSDA5SkJU00/edit>

JONES INTERNATIONAL UNIVERSITY, 2007. Gestión de Adquisiciones, módulo 4.pdf.

KERZNER, H. 2001, Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model.

1ª ed. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc. p 272.

KERZNER, H. 2011, Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance.

1ª ed. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc. p 448.

LABORATORIO NACIONAL DE CALIDAD DEL SOFTWARE, 2009. Guía Práctica de Gestión de Adquisiciones.

www.incibe.es/file/nnpNKZ2X_tX8OY-S8r9Bmg

LARIOS J, 2009. Capital Intelectual: Un modelo de medición en las empresas del Tercer Milenio.

<http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art04.pdf>

LOS SABIOS, 2000. Estrategias, Lección 5.

<http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-5.htm>

MALGIOGLIO J, CARAZAY C, SUARDI D, BERTOLINO G, DÍAZ T, 2001. Capital Intelectual: El intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio

http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,Carazay,Suardi_capital%20intelectual.pdf

MEGIP, 2013 - 2014. Magíster en Gestión Integral de Proyectos. Apuntes de Clases.

Universidad Católica del Norte – Project Management Institute

NAVAS J, ORTIZ DE URBINA M, 2002. El Capital Intelectual en la Empresa.

<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/346/14%20EMILIO%20NAVAS.pdf>

ORTIZ DE URBINA M, 2003. Medición y auditoría del capital intelectual.

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2003/julio/4.pdf>

PELUFFO M, CATALÁN E, 2002. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público.

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf;jsessionid=19EB642B7FB44AB14FCC2E55DC96037C?sequence=1

REPÚBLICA COLOMBIA, 2012. Modelo, Gestión, Conocimiento e Innovación Abierta

<http://es.slideshare.net/scarchivistas/modelo-gestionconocimiento-e-innovacion-abierta>

RIVERA A, ROJAS L, RAMÍREZ F, ÁLVAREZ DE FERNÁNDEZ T, 2005. La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional.

www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103

RODRÍGUEZ-MARÍN J, 2009. Plan Estratégico Universidad Miguel Hernández de Elche

<http://planestrategico.umh.es/data/es/metodologia.html#formulacion>

ROMERO A, 2010. Plan de Gestión del Alcance, Tiempo, Costo, Adquisiciones, Calidad, Riesgos e Integración para la construcción del Sistema contra incendios del plantel central del proyecto Hidroeléctrico Reventazón.

<http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP859.pdf>

SERER M. (2001). Gestión Integrada de Proyectos.

http://www.comuna.cat/Ecoterso/Gestion_integrada_proyectos_2001.pdf

AGÜERO M, 2006. Manual para la redacción de las condiciones generales de contratos de servicios

<http://uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP328.pdf>

VALHONDO, D. 2002. Gestión del Conocimiento. Del Mito a la Realidad.

1ª ed. México. Ediciones Díaz de Santos. p 408.

ZEBALLOS J, 2010. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Gestión de Proyectos TIC.

Tesis Universidad Católica del Norte. Magister en Gestión Integral de Proyectos

ANEXO A ENCUESTAS

A.1. ENCUESTA DE MADUREZ ORGANIZACIONAL

- 1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?**
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 2. ¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?**
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 3. ¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?**
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 4. Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 5. ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 6. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 7. ¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 8. ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 9. ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 10. ¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 11. ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 12. ¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 13. ¿Los gerentes de programas o multi-proyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 14. ¿Los gerentes de programas o multi-proyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos de sus programas o multi-proyectos?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

- 16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 17. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si
- 18. ¿Su organización está "proyectada" en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?**
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente si

19. ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

20. ¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

21. ¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

22. ¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

23. ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

24. ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

25. ¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

26. ¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

27. ¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

28. ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

29. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

A.2. NIVEL DE METODOLOGÍA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

1. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (ej.: considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos?)

- a. No tenemos ninguna metodología estandarizada
- b. Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
- c. Más de 3
- d. Entre 2 y 3
- e. 1

2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

- a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo.
- b. Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo.
- c. Lo indicado en (b), además de los procesos de costo y calidad.
- d. Lo indicado en (c), además de los procesos de adquisiciones, comunicaciones, recursos humanos y riesgo.
- e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.

3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPIs) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:

- a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada.
- b. Alcance y tiempo.
- c. Lo indicado en (b), además de costo y calidad.
- d. Lo indicado en (c), además de adquisiciones, comunicaciones, recursos humanos y riesgo.
- e. Se integran de manera eficiente KPIS de las 9 áreas del conocimiento de la dirección de proyectos.

4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:

- a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada.
- b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS).
- c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma.
- d. Lo indicado en (c), además del plan de calidad y el plan de adquisiciones.
- e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios.

5. En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.

- a. No se administran los cambios.
- b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
- c. Lo indicado en (b), y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
- d. Lo indicado en (c), de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
- e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.

6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

- a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua.
- b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos.
- c. Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto.
- d. Lo indicado en (c), además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continúa de procesos de Dirección de Proyectos.
- e. Lo indicado en (d), además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados.

ANEXO B

CUESTIONARIOS

B.1. CUESTIONARIO CONTRATOS

1. ¿Escriban los contratos?
2. ¿Tienen un área legal que los revise?
3. ¿Todos contratos son iguales? (escrituración).
4. ¿Qué tipo de contratos tienen? (servicio, material).
5. ¿Realizan licitaciones o asignaciones directas?
6. ¿Existen procedimientos formales para la adjudicación y creación de contratos?
7. ¿Generalmente que tipos de contratos realizan (suma alzada, precio unitario)?
8. ¿La documentación relacionada a los contratos, dónde queda almacenada?
9. ¿Cómo se manejan los cambios de alcance, costo y plazo que surgen una vez comenzado a operar el contrato?
10. ¿Sus contratos incluyen multas, medición de KPI?
11. ¿Cómo evalúa la seguridad en su empresa?
12. ¿Cuándo es un contrato de servicio, que persona es la encargada de administrarlo?
13. ¿Cuándo termina un contrato, realizan finiquitos?
14. ¿Han tenido alguna mala experiencia que derivó de no finiquitar bien un contrato?
15. ¿Luego de finalizado el contratos, se realiza una evaluación al proveedor?
16. ¿De los proyectos realizados desde que comenzó su empresa a operar, según usted, cuál es el porcentaje de éxito?

B.2. CUESTIONARIO GESTIÓN ESTRATÉGICA

✓ “Análisis Estratégico de la Organización”

1. Indique los principales valores en que debería enfocarse la Empresa y evalúe la Importancia de cada uno de ellos.

Valores de la Empresa Poca	Importancia					Mucha
	1	2	3	4	5	

2. ¿Cómo se ven en el mercado frente a sus competidores?
3. ¿Identifica cuáles son sus ventajas competitivas?

4. ¿Cuál es el grado de información en su empresa respecto a las variables del entorno general y cuales son de su mayor interés? (evalúe de 1 a 5, de menos a más importante):

Variable del entorno general	Grado de información					Grado de interés						
	Menos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Mucha
a. Económicas (intereses bancarios, inflación, etc.)												
b. Sociales												
c. Políticas (Regulaciones)												
d. Tecnológicas												

5. Defina y proponga los principales Políticas de la Empresa, y evalúe su importancia.

Políticas de la Empresa	Importancia						
	Menos	1	2	3	4	5	Mucha

6. Dentro del análisis del entorno, los grupos estratégicos (competencias), indicar cuáles están dentro del ámbito regional, nacional e internacional.
7. De acuerdo al análisis estratégico de las cinco fuerzas competitivas de Porter y considerando su experiencia, evalúe los siguientes factores de 1 a 5, de bajo riesgo a más alto riesgo respectivamente.

Fuerzas Competitivas o Análisis estratégico de Porter	Evaluación del Riesgo				
	1	2	3	4	5
Competidores potenciales					
Poder de negociación de los principales proveedores					
Poder de negociación de los principales clientes					
Rivalidad entre los competidores					
Productos o servicios sustitutos (Por ej. Project management)					

Cuáles son sus:

- Competidores potenciales
- Proveedores
- Clientes
- Actuales competidores
- Productos/Servicios sustitutos

8. Indique los principales factores de éxito en su mercado e indicar, el nivel de utilización actual en dichos factores, calificando de 1 a 5, de bajo a alto respectivamente.

Factores de Éxito	Nivel de utilización actual en la organización					Alto
	Bajo	1	2	3	4	

9. ¿Las estrategias que han seguido como empresa, están alineadas con la visión de la empresa?.
10. ¿Se identifican las oportunidades y amenazas (análisis externo) y las fortalezas y debilidades (análisis interno)?.
11. ¿Indique los activos y pasivos intangibles de su empresa?.
12. ¿Cómo manejan el conocimiento aprendido?. ¿Lo tiene cada persona en su cabeza?.
13. ¿Cómo se administra ese conocimiento?.
14. ¿El conocimiento es transferido de un empleado a otro?.

15. ¿Cómo es la rotación dentro de su empresa? ¿Qué hacen para retener a los empleados?.

16. ¿Identifican lecciones aprendidas al finalizar un proyecto?. ¿Las aplican en futuros proyectos?.

17. ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos?.

18. ¿Dónde cree que radica el éxito de su negocio?. Evalúe de 1 a 5, de menos a más importante respectivamente.

Menos	1	2	3	4	5	Más
Importancia						
<u>Recursos Tangibles</u>						
Equipos y maquinarias						
Bienes inmuebles						
Recursos financieros						
Materiales						
Otros (Indicar)						
Menos	1	2	3	4	5	Más
<u>Recursos Intangibles</u>						
Capital Humano						
Capital Estructural						
Capital Relacional						
Otros (indicar)						
<u>Aspectos externos a la Empresa</u>						
Entorno político-económico						
Conocimiento del mercado						
Conocimiento del sector						
Otros (indicar)						

19. ¿En el ámbito de la empresa, qué estrategia es la preferida?. Evalúe de 1 a 5 de menos a más preferida.

Estrategia genérica Menos	Evaluación					Mas
	1	2	3	4	5	
Diferenciación						
Liderazgo en costes						
Alta segmentación del mercado						

20. Indique los modelos de excelencia que utiliza o que le gustaría utilizar como referente, señalando su grado de importancia:

Modelo de Excelencia Poca	Utilización en la Organización					Mucha
	1	2	3	4	5	

21. Respecto a la mejor competencia evalúe las siguientes preguntas de 1 a 5, de menor a mayor acuerdo con las preguntas planteadas.

En la mejor competencia..... Menor	Grado de Acuerdo					Mayor
	1	2	3	4	5	
¿Está mejor preparado su personal técnico de obra?						
¿Son sus profesionales más calificados y expertos?						
¿Tienen mejor tecnología o know-how?						
¿Realizan mejor un control integral de sus proyectos?						
¿Tiene su departamento de I+D mejor capacidad de innovación o de diseño de nuevos productos y/o servicios de calidad?						
¿Es su maquinaria de producción más avanzada?						
¿Tienen más recursos financieros propios o capacidad de endeudamiento?						
¿Son mejores sus relaciones estratégicas?						

✓ **“Formulación Estratégico de la Organización”**

De acuerdo a la evaluación de la competitividad en función de sus recursos y capacidades (Modelo VRIO), por favor responda.

22. ¿Sus recursos y capacidades le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas?.

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

23. ¿Estos recursos y capacidades las tiene un número reducido de competidores y son costoso de copiar o difícil de obtener en el mercado?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

24. ¿Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

25. ¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar?, es decir, ¿está organizada la empresa para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades con los que tiene éxito en el mercado?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

26. Con respecto a su mejor competidor, por favor antes de responder la tabla, lea las siguientes preguntas:

- La pregunta del valor: ¿Los recursos y capacidades de la empresa, le permiten a responder a las oportunidades y amenazas del ambiente?.
- La pregunta de la rareza: ¿Es un recurso controlado actualmente por sólo un número pequeño de empresas competidoras?.
- La pregunta de la imitabilidad: ¿Las empresas sin el recurso se enfrentan a desventajas en costes para obtenerlo o desarrollarlo?.
- La pregunta de la organización: ¿Las políticas y procedimientos de la empresa, están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valuales, raros y costosos de imitar?.

	Empresa	Mejor Competidor
VALIOSO		
RAREZA		
IMITABLE		
ORGANIZACION		

✓ **“Diseño Plan Estratégico de la Organización”**

27. ¿Usted cree que sus objetivos estratégicos están alineados con su estrategia de negocio?.

28. ¿Quiénes participan en la decisión de los objetivos estratégicos?.

29. ¿Los empleados están al tanto de estos objetivos?.

30. ¿Establecen acciones para lograr los objetivos?.

31. ¿Quién es la persona encargada de controlar que los objetivos estratégicos se cumplan?.
32. ¿Con cuánto tiempo son revisados?.
33. ¿Se les asigna alguna prioridad?.
34. ¿Conoce el concepto de mapa estratégico?.
35. ¿Sus objetivos son divididos según las 4 Perspectivas?.
36. ¿Conoce el concepto de cuadro de mando integral?