

**Aplicación de la herramienta de Autoevaluación para determinar la Madurez organizacional en gerencia de proyectos de la razón social “Centro de Capacitación Británico”.**

Alexander Trujillo Bejarano

Hermes Julián Salinas Paredes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.

Programa de Especialización en Gestión de Proyectos

Palmira, Colombia

2019

**Aplicación de la herramienta de Autoevaluación para determinar la Madurez organizacional en gerencia de proyectos de la razón social “Centro de Capacitación Británico”.**

Alexander Trujillo Bejarano

Hermes Julián Salinas Paredes

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Especialista en Gestión de Proyectos

Director:

Ing. Jairo Ramos G.

Línea de Investigación

Desarrollo Sostenible y Competitividad.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.

Programa de Especialización en Gestión de Proyectos

Palmira, Colombia

2019

**Página de aceptación**

---

---

---

---

---

---

## Dedicatoria

*Con el inmenso amor que surge desde nuestros corazones,  
ese que día a día permite que construyamos nuestros caminos,  
que aún en medio de la adversidad y los grandes retos de la vida  
nos permite ser lo que somos en esta nuestra única vida.*

*Con gran amor y admiración:*

*A mis Padres: Isaías y Nercy,  
a mis Hijos: Sergio Santiago, Aitana Valentina y María Joaquina, y  
a mi Esposa Diana Amparo,  
este triunfo es de ustedes.*

*A Dios.*

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y perseverancia para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*A mi hijo Juan Esteban Salinas*

*Quien ha sido mi mayor motivación para no desistir en la ruta hacia el cumplimiento de mis objetivos.*

*A mi esposa Diana Elizabeth*

*Quien formo parte de mi sacrificio y me apoyo incondicionalmente en todo este proceso académico, donde me demostró su amor y confianza.*

*A mis padres*

*Por haberme apoyado en todo momento y lugar tanto espiritual como profesionalmente. Agradezco enormemente sus consejos, sus valores y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, útil para la sociedad; pero, ante todo, por su amor.*

## Agradecimientos

*Damos gracias a la Universidad Nacional Abierta y A Distancia, por brindarnos la información, respaldo y la oportunidad de poder llegar a labrar nuestro futuro con mejores herramientas profesionales, como las que hoy podemos tener con nuestra especialización.*

*Agradecimientos especiales al Ing. Jairo Ramos G., Director de nuestro Proyecto Aplicado, quien, con su guía y apoyo en todo momento, ha permitido culminar esta grandiosa etapa de nuestras vidas.*

*Al Centro de Capacitación Británico, sus propietarios quienes no solo nos permitieron acceder a su empresa, sino también pudieron brindarnos la posibilidad de desarrollar nuestras habilidades en su entorno organizacional.*

*A nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional nos permiten fortalecernos en todo momento para cumplir nuestros sueños.*

*A todos quienes de alguna manera han participado de este periodo de importancia en nuestras vidas,*

*¡Muchas Gracias!*

## **Resumen / palabras clave**

En nuestro país, en gran número, se crean empresas en el sector privado con muchas expectativas de crecimiento y progreso organizacional. Palmira no es la excepción a esta constante, donde en un gran porcentaje vemos como muchas empresas inician labores productivas, pero también muchas de ellas, año a año, no logran continuar sus operaciones debido a diferentes motivos que impactan negativamente sus estructuras y cierran.

Con este documento académico se ha buscado llegar a la generación de conclusiones y recomendaciones, que los autores desde su perspectiva profesional han determinado convenientes, en procura del mejoramiento del enfoque en la gerencia de proyectos de la organización objeto de este estudio.

Partiendo de lo anterior y luego de haber llegado a generar un diagnóstico general del contexto de la empresa, se establecieron los aspectos más relevantes de la organización, los conceptos teóricos y de referencia dentro del marco de la investigación, que permitieron el cumplimiento de los objetivos propuestos en este documento académico, es decir, la aplicación de una herramienta de Autoevaluación para determinar la Madurez organizacional en Gerencia de Proyectos con la metodología propuesta por el Modelo de madurez del Project Management Institute – OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013) para la administración de proyectos a través de un cuestionario de autoevaluación que nos presenta, después del análisis de la información obtenida, el grado de madurez organizacional con el cual se presenta una propuesta de mejoras dentro de un plan de acción que permitirá la evolución y desarrollo de la organización en cuestión, en la Gerencia de Proyectos.

**Palabras claves: (Gerencia De Proyectos, Madurez Organizacional, OPM3, PMO, Mejores prácticas).**

### **Abstract / key words.**

In our country, in large numbers, companies are created in the private sector with high expectations of organizational growth and progress. Palmira is not the exception to this constant, where in a large percentage we see how many companies start productive work, but also many of them, year after year, fail to continue their operations due to different reasons that negatively impact their structures and close.

With this academic document we have sought to arrive at the generation of conclusions and recommendations, which the authors from their professional perspective have determined convenient, in order to improve the focus on project management of the organization object of this study.

Based on the above and after having come to generate a general diagnosis of the context of the company, the most relevant aspects of the organization were established, the theoretical and reference concepts within the framework of the research, which allowed the fulfillment of the objectives proposed in this academic document, that is, the application of a Self-assessment tool to determine the organizational Maturity in Project Management with the methodology proposed by the Maturity Model of the Project Management Institute - OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013 ) for the administration of projects through a self-assessment questionnaire that presents, after analyzing the information obtained, the degree of organizational maturity with which a proposal for improvements is presented within an action plan that will allow the evolution and development of the organization in question, in the Project Management.

**Keywords: (Project Management, Organizational Maturity, OPM3, PMO, Best practices).**



## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
1.1. Antecedentes del problema .....	3
1.2. Contexto donde se presenta el conflicto.....	5
1.3. Conflicto que da lugar al desarrollo del proyecto. ....	6
1.4. Descripción del problema.....	6
1.5. Formulación del problema. ....	9
<b>CAPITULO 2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	11
<b>CAPITULO 3. OBJETIVOS</b> .....	14
3.1. Objetivo General .....	14
3.2. Objetivos Específicos:.....	14
<b>CAPITULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO APLICADO</b> .....	15
4.1. Marco Teórico .....	15
4.1.1. Gerencia de Proyectos. ....	15
4.1.2. El modelo.....	17
4.1.3. Definición de una PMO.....	18
4.1.4. Tipos de Oficina de proyectos según el PMI.....	18
4.1.4.1. La PMO de soporte. ....	19
4.1.4.2. La PMO de control.....	19
4.1.4.3. La PMO directiva.....	20
4.1.5. Tipos de Oficina de proyectos según los servicios que presta. ....	20

4.1.5.1.	La PMO apoyo administrativo.....	20
4.1.5.2.	La PMO de servicios especializados.....	21
4.1.5.3.	La PMO de consultoría y asesoría. ....	21
4.1.5.4.	La PMO de gobernabilidad y control.....	21
4.1.6.	Beneficios. ....	22
4.1.7.	Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos. ....	23
4.1.7.1.	Definición de Madurez y modelo. ....	23
4.1.7.2.	¿Qué son los modelos y la madurez en gestión de proyectos? .....	24
4.1.7.3.	Algunos beneficios de los P3M. ....	26
4.3.4.1.	Modelos base de nuestra investigación.....	31
4.1.7.4.1.	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner. ....	31
4.1.7.4.2.	Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos - PM Solutions. ....	35
4.1.7.4.3.	Modelo OPM3® del PMI®. ....	40
4.1.7.4.4.	Modelo de Madurez P3M3®. ....	45
4.1.7.4.5.	Modelo de Madurez MPCM (Project Management Maturity Research).....	49
4.1.7.4.6.	PMO Maturity Cube .....	53
4.2.	Marco Referencial .....	56
4.2.1.	Información General.....	56
4.2.2.	La Organización o Razón Social .....	57
4.2.3.	Misión Corporativa.....	58
4.2.4.	Visión Corporativa .....	59
4.2.5.	Plan de Negocios Empresarial .....	59
4.2.6.	Estructura Organizacional. ....	59

4.2.7.	Servicios .....	65
4.2.7.1.	Servicio Externo.....	65
4.2.7.1.1.	Programa “Little Mates”:	65
4.2.7.1.2.	Programa .....	65
4.2.7.2.	Servicio Interno.....	66
4.2.7.2.1.	Escuela de Formación de Lideres .....	66
4.3.	Marco Metodológico .....	66
4.3.1.	Población y muestra.....	69
4.3.2.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos. ....	69
4.3.3.	Procesamiento y análisis de datos. ....	70
4.3.4.	Resultados Diagnóstico Organizacional.....	72
4.3.4.1.	Caracterización de las Partes Interesadas - Stakeholders del proyecto.....	73
4.3.4.2.	Evaluación SMCI para el Dominio de Proyectos. ....	77
4.3.4.2.1.	Grado de madurez en el proceso de Mejoramiento Estandarización.....	79
4.3.4.2.2.	Grado de madurez en el proceso de medición. ....	82
4.3.4.2.3.	Grado de madurez en el proceso de control.....	84
4.3.4.2.4.	Grado de madurez en el proceso de mejora continua. ....	87
4.3.4.3.	Evaluación de los Grupos de Procesos del Dominio de Proyectos.....	89
4.3.4.3.1.	Grupo del Proceso de Iniciación.....	92
4.3.4.3.2.	Grupo del Proceso de Planificación.....	93
4.3.4.3.3.	Grupo del Proceso de Ejecución. ....	94
4.3.4.3.4.	Grupo del Proceso de Monitoreo y Control.....	96
4.3.4.3.5.	Grupo del Proceso de Cierre. ....	97

4.3.4.4.	Evaluación de las Áreas del Conocimiento .....	98
4.3.4.5.	Plan de Acción Propuesto para la Estandarización de Procesos de la Empresa “Centro de Capacitación Británico” .....	103
<b>CONCLUSIONES</b> .....		110
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		112
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		114
<b>ANEXOS</b> .....		120

## Lista de Ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Lista de modelos de madurez en gestión de proyectos. ....	30
<b>Ilustración 2.</b> Los cinco niveles de madurez en gestión de proyectos. ....	31
<b>Ilustración 3.</b> Modelo de madurez de gerencia de proyectos de PM Solutions.....	39
<b>Ilustración 4.</b> Conceptos OPM3® - Elementos del modelo. ....	42
<b>Ilustración 5.</b> Ciclo OPM3® .....	42
<b>Ilustración 6.</b> Modelo de Madurez P3M3®.....	46
<b>Ilustración 7.</b> Modelo MMGP. ....	52
<b>Ilustración 8.</b> Modelo de madurez PMO Maturity Cube.....	54
<b>Ilustración 9.</b> Ejemplo del modelo de madurez del cubo. ....	55
<b>Ilustración 10.</b> Organigrama Centro de Capacitación Británico .....	64
<b>Ilustración 11.</b> Etapa del Proceso de Mejoramiento – Estandarizar.....	81
<b>Ilustración 12.</b> Etapa del Proceso de Mejoramiento – Medir. ....	83
<b>Ilustración 13.</b> Etapa del Proceso de Mejoramiento – Controlar. ....	86
<b>Ilustración 14.</b> Etapa del Proceso de Mejoramiento – Mejorar. ....	88
<b>Ilustración 15.</b> Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Iniciación.....	92
<b>Ilustración 16.</b> Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Planificación.....	94
<b>Ilustración 17.</b> Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Ejecución.....	95
<b>Ilustración 18.</b> Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Monitoreo y Control. .....	96
<b>Ilustración 19.</b> Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Cierre.....	98
<b>Ilustración 20.</b> Aplicación de Mejores Prácticas por Áreas del Conocimiento.....	102

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Fortalezas y debilidades del modelo PMMM® .....	34
<b>Tabla 2.</b> Descripción de niveles de madurez CMM. ....	36
<b>Tabla 3.</b> Fortalezas y Debilidades del Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos - PM Solutions. ....	39
<b>Tabla 4.</b> Ventajas y Desventajas del Modelo de Madurez P3M3®. ....	48
<b>Tabla 5.</b> Ventajas y Desventajas del Modelo de Madurez MPCM .....	52
<b>Tabla 6.</b> Ventajas y Desventajas del Modelo PMO Maturity Cube. ....	55
<b>Tabla 7.</b> Procesamiento de la información recolectada.....	70
<b>Tabla 8.</b> Escala de Likert.....	71
<b>Tabla 9.</b> Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico” ...	72
<b>Tabla 10.</b> Caracterización de los Interesados del Centro de Capacitación Británico .....	76
<b>Tabla 11.</b> Mejores Prácticas por Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Criterios de Agrupamiento .....	77
<b>Tabla 12.</b> Frecuencias Observadas por Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI). ....	78
<b>Tabla 13.</b> Porcentaje de Aplicación de las Mejores Prácticas, por Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI). ....	78
<b>Tabla 14.</b> Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Grado de Madurez. ....	79
<b>Tabla 15.</b> Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Estandarización” .....	80
<b>Tabla 16.</b> Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Medición” .....	82
<b>Tabla 17.</b> Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Controlar” .....	85
<b>Tabla 18.</b> Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Mejorar”. ....	87
<b>Tabla 19.</b> Mejores prácticas por Grupos de Procesos – Criterios de Agrupamiento. ....	89

<b>Tabla 20.</b> Frecuencias Observadas por Grupos de Procesos.....	90
<b>Tabla 21.</b> Porcentaje de Aplicación de las Mejores Prácticas por Grupos de Procesos.....	90
<b>Tabla 22.</b> Grado de Madurez por Grupo de Procesos. ....	91
<b>Tabla 23.</b> Mejores prácticas por Áreas del Conocimiento.....	99
<b>Tabla 24.</b> Frecuencias Observadas por Áreas del Conocimiento.....	100
<b>Tabla 25.</b> Porcentaje de aplicación de las Mejores Prácticas por Áreas del Conocimiento. ....	100
<b>Tabla 26.</b> Áreas del Conocimiento – Grado de Madurez.....	101
<b>Tabla 27.</b> Plan de Acción y de Mejoras para la Empresa Centro de Capacitación Británico. ....	109

## **Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Listado de Mejores Prácticas OPM3®.....	121
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario de Autoevaluación SAM. ....	167
<b>Anexo 3.</b> Cuestionarios de Autoevaluación Aplicados. ....	175



## **Introducción**

La evolución e incursión de nuevos mercados en la economía hace necesario que las organizaciones se potencien estratégicamente para consolidar sus esfuerzos en los productos o servicios que aporten a la rentabilidad y beneficio de los socios. Cuando se quieren hacer cambios sustanciales y que les generen valor agregado a las empresas, es fundamental el conocimiento interno, donde se determinen y establezcan cuales son las capacidades; con el objetivo de plantear estrategias para mantener o incrementar su desarrollo y mitigar el desperdicio organizacional, lo cual gira entorno a su función administrativa y operativa.

La globalización actual, exige avanzar hacia decisiones y operaciones que consigan enaltecer la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los diferentes consumidores, proporcionando el incremento de la satisfacción de los clientes y la permanencia de la empresa en el mercado.

El siglo XXI se ha distinguido por el constante progreso representado principalmente por importantes cambios, cambios que fueron posibles a través de la ejecución y formulación de diferentes proyectos. En efecto, la gerencia de proyectos moderna se centra en metodologías y técnicas que son aplicables a proyectos de diferentes características y complejidades.

Con esto se hace indispensable que las organizaciones creen una cultura de madurez organizacional debido a que es un elemento fundamental para obtener el éxito en la ejecución de proyectos, más aún cuando el conjunto de variables que la identifican influye de manera decisiva sobre los factores clave en el desarrollo de dichas intervenciones. Por consiguiente, todas las organizaciones desarrollan culturas diferentes, con características particulares que pueden generar un impacto positivo o consecuencias de ineficiencia al poner en marcha los proyectos.

En consecuencia, para la adopción de la cultura de proyectos en las organizaciones se han estimado diferentes modelos de madurez, que permiten evaluar el grado en que los procesos de la

gestión de proyectos se aplican y se muestran similares a un estándar definido dentro de la Gerencia de Proyectos. En definitiva, la madurez de los proyectos contribuye a que se den lineamientos claros dentro de la gerencia de proyectos con el fin de alcanzar niveles óptimos en la organización.

Con el presente trabajo de investigación se pretende dar utilidad a la herramienta de autoevaluación SAM, aplicándola y determinando el grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos de la organización objeto de este proyecto aplicado, constatando así su efectividad y alcance, y pudiendo de esta manera desarrollar aspectos relevantes que permitan establecer un plan de acción y mejoras mediante la generación de estándares de efectividad empresarial en la Gerencia de Proyectos.

En el desarrollo de este documento académico tendremos cinco fases, inicialmente se realiza una búsqueda bibliográfica exhaustiva de tal manera que sea un insumo para abordar la problemática planteada y la evaluación de la temática objeto de estudio; seguidamente en la fase 2 se desarrolla un diagnóstico teniendo en cuenta los objetivos propuestos para dar respuesta a estos y un acercamiento conceptual acerca de los Modelos de Evaluación de madurez de Proyectos sobre el que se soportará la metodología usada. Posteriormente, en la fase 3 se realiza una revisión y análisis de los hallazgos obtenidos en la organización, junto con la descripción de las herramientas y la presentación y análisis de resultados obtenidos. Es así como en la fase 4, se establece el plan de acción y mejora para la empresa, basado en cuatro procesos de la metodología del OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013) (Estandarización, Medición, Control y Mejora continua). Finalmente, se establecen las conclusiones de la investigación, se dan unas recomendaciones fundamentales en los resultados obtenidos y se entrega el modelo de adopción con el plan de acción y mejoras para la organización en cuestión.

## **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Antecedentes del problema**

Las empresas u organizaciones que fomentan la producción de un bien o servicio en nuestro país cuentan con una serie de problemas que aún para muchos están sin resolver, es por esto que debemos entrar a realizar un análisis retrospectivo para tratar de entender y porque no, resolver en parte estos problemas en procura de encontrar las soluciones que permitan que los emprendimientos cada día se incrementen pero que a su vez puedan subsistir con calificaciones altas, facilitando así su crecimiento y/o expansión por otros mercados del mundo. Ante esto pudimos encontrar información al respecto que nos habla de la falta de control en procesos de producción, el alto consumo de energía y los defectos de calidad, que son, entre otros, los principales problemas de productividad que enfrentan las empresas colombianas. No tener control de los procesos, no manejar estándares de calidad, tener desperdicios en tiempo de producción y hacer una mala utilización de los equipos son, entre otros, algunos de los principales inconvenientes que afrontan las compañías nacionales, especialmente las Pymes, en materia de productividad. Estas conclusiones se desprenden de análisis realizados por el Programa de Transformación Productiva (PTP)<sup>1</sup>, con base en metodologías y estudios internacionales, así como la experiencia recolectada tras intervenir directamente en las empresas y analizar los resultados de los proyectos que ha puesto en marcha. El PTP diagnosticó cerca de 480 empresas de las que se postularon al programa Colombia Productiva entre noviembre de 2017 y marzo de 2018. Estos procesos permitieron identificar cuáles son esos problemas internos que impiden que las empresas colombianas sean productivas, los cuales suelen no ser medidos

---

<sup>1</sup> El Programa de Transformación Productiva, se puede ampliar información en el siguiente link <https://www.ptp.com.co/>

por estas, lo que les impide identificar las oportunidades que tienen para mejorarlos.

(<https://www.dinero.com/empresas/articulo/problemas-de-productividad-de-las-empresas-colombianas/265182>, s.f.); la gran facilidad que se encuentra en nuestro país luego que surge una idea (situación que es muy frecuente entre los Colombianos), se lleva al plano productivo ya sea de un bien o servicio y después ante las dificultades de encontrar resultados inmediatos muchas de estas iniciativas o emprendimientos declinan sus intenciones y cierran, incluso antes de terminar su primer año de labores.

Los antecedentes del año 2018 en su primer semestre han dejado el siguiente concepto: A pesar que en el país se han ido brindando condiciones para fomentar la inversión y la creación de empresas, aún se evidencia poca motivación por parte de los emprendedores. Según Confecamaras, en el primer trimestre de 2018 disminuyeron los niveles de emprendimiento en Colombia: el número de empresas creadas fue menor en 0,9 % durante el mismo periodo en 2017, cuando se crearon 98.090 empresas (en 2018 fueron 97.165).

(<https://www.elheraldo.co/economia/el-2018-empezo-la-baja-en-numero-de-empresas-nuevas-493950>, s.f.).

Bajo esta perspectiva tenemos antecedentes que nuestra economía no permite mucho margen para la generación y puesta en marcha de iniciativas privadas de quienes con esmero quieren salir adelante, pero entre otras circunstancias quienes tienen la posibilidad de generar su emprendimiento y sostenerlo por algunos años, aún siguen aplicando estrategias de poca innovación y la baja utilización de herramientas especializadas que hoy permiten el apalancamiento de proyectos e iniciativas con gran éxito.

## **1.2. Contexto donde se presenta el conflicto.**

Al verificar los antecedentes generales que rodean a las iniciativas empresariales u organizacionales en nuestro país, nos adentramos en lo que a bien consideramos pertinente para contextualizarnos y encontrar los diferentes aspectos que encierran las problemáticas de las mismas; por ello debemos tener en cuenta que el concepto de la Gerencia de Proyectos en las empresas cada vez toma mayor relevancia, toda vez que es mucho más eficaz centrar los esfuerzos organizacionales en la consecución de objetivos determinados en proyectos que poco a poco van permitiendo el objetivo y propósito de la empresa se vaya alcanzando, que ir desarrollando sin rumbo actividades aisladas dentro de la organización que permiten crear fugas de dinero, pérdidas importantes de capital humano y de tiempo en gran parte de estas incursiones.

Lo que hoy tenemos en el contexto es llegar a conceptualizar el avance o madurez en el desempeño que se tiene dentro de las empresas a partir de la Gerencia de Proyectos, ya que es ahí donde se pueden cimentar muchos de los avances de las organizaciones, pero también es uno de los puntos neurálgicos ya que se presentan problemáticas que impiden la instauración de estándares formales de funcionamiento en cuanto a los proyectos se trata; aspectos como la poca experticia de quienes asumen la responsabilidad del área de proyectos y de quienes componen el equipo de trabajo, la baja inversión de las empresas en cuanto a capacitaciones continuas de sus líderes dentro del área de proyectos, el enfoque poco distintivo de las organizaciones en cuanto a los mercados que incursionan, la informalidad de dicha área dentro de las organizaciones por cuanto no se le brinda la importancia dentro de la estructura permitiendo con esto que se permee el concepto de la gerencia de proyectos y por ende los resultados tienden a verse impactados negativamente, lo que a su vez deriva en la desconfianza de la aplicabilidad de los principios

organizacionales que representa la Gerencia de Proyectos en la nueva era administrativa y de negocios en el mundo.

### **1.3. Conflicto que da lugar al desarrollo del proyecto.**

Este proyecto aplicado se ha desarrollado con dos fines específicos:

- a) Más que un conflicto, el desarrollo de este proyecto da la oportunidad de aplicar los conocimientos y habilidades por parte de los autores, dentro del Programa Académico de la Especialización en Gestión de Proyectos de la Universidad Nacional Abierta y A Distancia – UNAD, quienes en su deseo de buscar experticia han interpretado y fusionado sus perspectivas en procura de generar un documento académico como el que se presenta, teniendo como foco el entorno empresarial conocido en situaciones reales de funcionamiento.
- b) Contribuir, con nuestra investigación, a la mejora en los procesos y buenas prácticas de funcionamiento de la Gerencia de Proyectos de la empresa objeto de este estudio, que se ha mostrado no solo en disposición de facilitar la información requerida, sino también cuentan con las situaciones demandadas de funcionamiento para aplicar la herramienta en cuestión, poder medir el grado de madurez organizacional y establecer de alguna manera un Plan de Acción y Mejoras que a corto, mediano y largo plazo permita que la empresa se ponga en situación de generar proyectos de gran envergadura dentro de su entorno empresarial con resultados de alto rendimiento, que hoy no posee.

### **1.4. Descripción del problema.**

Las empresas u organizaciones en la actualidad han optado por desarrollar su razón social mediante la aplicación de distintas perspectivas o métodos que conllevan a obtener sus propios

resultados, siempre enfocados al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, pero han dejado a un lado aspectos de importancia como el concepto de evolucionar como organización de vanguardia desperdiciando las técnicas que ha bien se han desarrollado en ámbitos empresariales de crecimiento, eficiencia y efectividad en sus procesos y resultados.

Ante esto y teniendo la posibilidad de tener conocimiento durante los últimos años de actividades de la empresa objeto de este documento académico<sup>2</sup>, tenemos un enfoque de Gerencia de Proyectos empresarial que, aunque en su momento permitió establecer las actividades realizadas por proyectos con grandes resultados, hoy en día también han permitido evidenciar serias dificultades que comprometen su proyección al futuro entre las cuales tenemos:

- ✓ El equipo de trabajo base de los proyectos trabaja aisladamente y sin una coordinación evidente con los grupos de proceso, afectando el accionar, control y seguimiento entre las fases y los procesos, propiciando con esto que no se tenga la específica, suficiente y oportuna información para iniciar la siguiente actividad dentro de los proyectos.
- ✓ No se cuenta con un equipo de trabajo para los proyectos con la suficiente experticia y habilidad para desarrollar a plenitud el concepto dentro de la organización, enfocando así los esfuerzos única y exclusivamente en la producción o alcance de los objetivos para los cuales han sido creados; generando con esto, desgaste y compromisos de la organización en aspectos donde debería tener colaboradores que sumen y no que resten. Este aspecto se denota en las debilidades que tiene la organización en temas tales como la Iniciación y Monitoreo y control de los proyectos.
- ✓ No se cuenta con un Director de Proyectos o un responsable del área, que permita tener y

---

<sup>2</sup> Hemos tenido la posibilidad de recibir información de primera mano con los propietarios de la empresa, pero además a esto hemos podido asesorar algunos aspectos de tipo administrativo y financiero de la misma durante los últimos años de su existencia.

mantener un enfoque estratégico vigente en la organización favoreciendo así los intereses de la misma en todos los proyectos.

- ✓ No se ha estructurado, para beneficio de la organización, un plan de acción a mediano y largo plazo aplicado a una metodología estándar de Gerencia de Proyectos que recoja los parámetros de direccionamiento de la Organización.
- ✓ Se evidencian dificultades en el procesamiento de datos con respecto a las experiencias y lecciones aprendidas. La información no se encuentra centralizada, está dividida, y a veces no documentada y no está estandarizada.

Partiendo de lo anterior lo que deseamos es justamente generar herramientas que permitan tener los mejores resultados en cuanto a la Gerencia de Proyectos, encausada dentro de los preceptos administrativos-financieros y de crecimiento organizacional para el desarrollo y permanencia de la empresa objeto de este proyecto. El desarrollo académico aquí planteado busca mejorar la efectividad y alcance de la razón social “Centro de Capacitación Británico”, mediante la generación de estándares de efectividad empresarial en su Gerencia de Proyectos.

Con la necesidad de mejorar el panorama, es necesario conceptualizar y estandarizar los modelos de madurez organizacional, con el objetivo de actualizar los conocimientos de los líderes de la organización tanto los altos mandos, como los medios. Así pues, que con la ejecución y desarrollo de este documento contribuiremos para que dicha razón social pueda mejorar sus actividades y procesos con herramientas estratégicas que aseguren, desde la gerencia de proyectos, su permanencia y mejoramiento en el mediano y largo plazo para ello debemos partir de la pregunta ¿Cuál es el nivel de madurez organizacional actual en gerencia de proyectos de la razón social “Centro de Capacitación Británico”? situación que nos permitirá construir los insumos necesarios para resolver la situación actual de la misma y a la vez nos dará las pautas



requeridas para la consolidación en de sus actividades en Proyectos con los lineamientos instaurados en el Plan de Acción y Mejoras, acorde a los resultados obtenidos de nuestro trabajo académico.

### **1.5. Formulación del problema.**

Según (Sala Roca & Arnau Sabates, 2014), Las preguntas de investigación deben ser claras, sin ambigüedades o dobles sentidos. Y deben ser formuladas sin errores sintácticos, gramaticales u ortográficos:

- ✓ Las preguntas de investigación deben poder ser comprendidas por cualquier académico o profesional. Se recomienda comprobar que otros colegas que no estén involucrados en el estudio comprenden claramente la pregunta.
- ✓ Hay varios referentes investigativos donde se menciona el grado de competitividad de estas organizaciones, pero en ellos no se resalta los factores que están impactando en la alineación estratégica de la Gestión Organizacional de Proyectos de las compañías por ende conocer un nivel de madurez en gestión de proyectos de estas empresas no es fácil, ocasionando una usencia de una línea de base.

Teniendo en cuenta el acompañamiento y conocimiento de la organización por parte de quienes desarrollamos este documento académico, partiendo de su funcionamiento y acciones en la cotidianidad, en la búsqueda de los objetivos organizacionales de crecimiento y posicionamiento de su accionar en el territorio de nuestro país, se han evidenciado falencias que han permeado las buenas prácticas y más aún torpedeado la efectividad y alcance de la organización en muchos aspectos, por lo tanto se debe establecer un precedente que permita

documentar el estado real de la empresa y con base en ello se logren establecer mejoras y/o un plan de acción en procura de tener una estandarización de procesos y el éxito organizacional.

Debido a la ausencia de estudios referentes que permitan ser comparativos a nivel regional, el presente proyecto de investigación pretende aplicar un modelo que permita medir la madurez organizacional mediante el modelo OPM3® bajo los lineamientos del PMI (Project Management Institute, Inc., 2013) para el proyecto aplicado de tal forma que se pueda responder de manera óptima la siguiente pregunta:

**¿Cuál es el nivel de madurez actual en gestión de proyectos del Centro de Capacitación Británico, teniendo como referente las buenas prácticas establecidas por el Modelo OPM3® del PMI?**

## CAPITULO 2. JUSTIFICACIÓN

La gestión de proyectos, área de estudio que nos atañe en este documento académico, es una manera de contribuir asertiva y ampliamente en el desarrollo de las organizaciones o empresas y de ese aporte máximo o mínimo que podamos entregar serán nuestras recompensas no solo desde lo económico, sino también del reto profesional que estemos buscando y las circunstancias que podamos inherentemente ir superando hasta convertirnos en el tipo de Gerente que deseamos.

Definitivamente poder establecer los parámetros y estado actual de una organización es supremamente importante, para el caso en particular de la razón social “Centro de Capacitación Británico” es uno de los medios de supervivencia a futuro que se pueden divisar, toda vez que las circunstancias son complejas y poder encontrar el camino para rehabilitar y generar las acciones debidas dentro de la estructura organizacional son de vital importancia; algunos datos que nos permiten dilucidar la situación que nos aprestamos a trabajar: Fundada en el año 2.007 en la ciudad de Palmira, durante los años siguientes apertura sucursales en ciudades como Armenia, Buga, Tuluá, Restrepo, Cali con extraordinarios resultados durante algunos años, desde el año 2.012 tuvo que empezar a desarrollar laborales en periferia<sup>3</sup>, sin sucursales definidas ya que perdió el músculo financiero que sostenía los proyectos y su infraestructura se redujo significativamente.

Ante esto debemos entender el concepto de crisis empresarial, “es toda situación adversa a la empresa que amenaza su estabilidad y por lo tanto su permanencia en el tiempo. Existen muchas clases de crisis, pasando de las más leves a las más severas. Todas requieren de un tratamiento

---

<sup>3</sup> Periferia: Dentro del entorno empresarial de la organización objeto de este estudio, se refieren a Periferia como el plan de trabajo o desarrollo de labores fuera de la sede principal o más cercana al lugar de las actividades.

serio, profesional y oportuno, antes que la situación explote y no haya más remedio que liquidar la empresa” (Camara de Comercio de Cali, 2011); muchas organizaciones llegan a tomar decisiones radicales ante situaciones que aún no pueden manejar por simple desconocimiento o por no tener el acompañamiento profesional requerido para sobrellevar las mismas. Un estudio de la Cámara de Comercio de Cali, realizado en el 2.010 (Tomado esta información como ejemplo), data que durante ese año se constituyeron 3.179 empresas y se liquidaron 968, un porcentaje del 30,4%, cifra bastante alta con respecto al número de organizaciones creadas.

Partiendo de lo anterior y teniendo en cuenta de que las cifras han ido incrementándose en la medida en que pasa el tiempo por las diversas situaciones laborales que enfrenta el país donde muchas personas emprenden sus negocios propios con ideas o sueños personales, pero sin la información debida para soportar el embate de los mercados, la competencia y otros que se presentan en los diversos nichos; para el caso que nos refiere esta propuesta, pretendemos aplicar la herramienta de autoevaluación (Método SAM) al área de Gerencia de Proyectos de la organización “Centro de Capacitación Británico”, para establecer los parámetros y las mejores prácticas que se aplican actualmente en Gerencia de proyectos para determinar el nivel de madurez organizacional actual, pensando en llevarla a un nivel superior y entregar las herramientas preponderantes para tener mayor eficiencia y eficacia organizacional en sus procesos productivos.

El presente trabajo de investigación aspira realizar un aporte significativo y ser la línea base para la creación de planes de mejoramiento continuo en competencias como la gestión de proyectos, posibilitando una mejor dinámica de conexión entre la gestión de proyectos y las estrategias de la organización. La Organización, al conocer la madurez de sus capacidades en gestión, podrá fácilmente conocer y verificar si los recursos, presupuestos y los proyectos se

están realizando satisfactoriamente.

Por otro lado, con la realización de este trabajo, tendremos la posibilidad de dejar evidencia para búsqueda, consulta y aplicación de estudiantes de nuestra Universidad y de quienes lo requieran, de esta temática que sigue imponiéndose en el mundo como uno de los referentes de consulta más importantes en cuanto a la madurez organizacional en la Gerencia de Proyectos.

## **CAPITULO 3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo General**

Aplicar el Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección de Proyectos - OPM3® a la gerencia de proyectos de la razón social “Centro de Capacitación Británico”, permitiendo generar estándares de efectividad empresarial.

### **3.2. Objetivos Específicos:**

- Desarrollar la autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) en la dimensión de proyectos, para determinar la madurez organizacional de la Gerencia de Proyectos de la empresa.
- Caracterizar las partes interesadas involucradas en el accionar organizacional, el tipo de actor y su relacionamiento con la empresa.
- Determinar los aspectos críticos relacionados con la gerencia de proyectos y su grado de madurez, evidenciando debilidades y fortalezas.
- Establecer un plan de acción y mejoras orientado al logro del propósito organizacional de la empresa.

## **CAPITULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO APLICADO**

### **4.1. Marco Teórico**

#### **4.1.1. Gerencia de Proyectos.**

Hoy es muy frecuente que la gestión en las empresas se realice por proyectos y no por procesos. La gerencia de proyectos es una de las más poderosas herramientas de gestión creadas hasta hoy. El concepto de proyecto es entendido como un esfuerzo que se hace una sola vez para crear un producto o servicio u obtener un resultado. Los procesos, en cambio, son esfuerzos que se repiten. El origen de la gerencia de proyectos es la ingeniería civil. En los proyectos de construcción se debe planear con rigor el manejo de los tiempos de inicio y culminación de las obras, se deben identificar los recursos financieros, de personal, de infraestructura y materiales de construcción, para tenerlos listos en el momento que se requieren. El éxito del proyecto depende del cumplimiento en los tiempos, optimización de recursos, administración del riesgo y calidad en el producto o servicio final.

La Gestión de Proyectos (GP) se ha expandido mundialmente durante las últimas décadas en múltiples industrias (PIPC - Global Project Management Survey, 2005) (PricewaterhouseCoopers - Boosting Business Performance through Programme and Project Management, 2004), que alentadas por la posibilidad de organizar las actividades de sus negocios en proyectos (Whittington et al., 1999, citado en Söderlund, 2004) (Soderlund, 2004) le han constituido como vehículo para la implementación estratégica (Arto, 2005) (Grundy, 1998) (McElroy, 1996). Esto ha generado la necesidad de buscar mecanismos que permitan asegurar la alineación de los proyectos con las estrategias de las organizaciones, aun cuando sobre este punto los avances no han sido alentadores (Srivannaboon, 2006) y si bien muchas organizaciones desarrollan proyectos exitosos.

En relación al interés por medir el nivel de desempeño que una organización pueda alcanzar para la gestión de sus proyectos, ha surgido desde hace un par de décadas un tipo específico de herramientas de evaluación, cuya aplicación permite diagnosticar y formular planes de mejoramiento en torno a la madurez de estos sistemas de gestión. Estas herramientas son conocidas como Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos<sup>4</sup>.

Desde la década del 60 comenzó una gran acogida en lo que respecta al desarrollo gerencial enfocado en la gestión de proyectos aplicados a las organizaciones; en el mundo se crearon asociaciones encargadas de analizar y recopilar las mejores prácticas en proyectos y metodologías entre las cuales podemos mencionar International Project Management Association, IPMA; Project Management Institute, PMI; Project Management Forum, PMF; PRINCE; Goal Directed Project Management, GDPM, entre otras.

Su labor permitió crear estándares internacionales exigentes que adoptan las mejores prácticas en gestión de proyectos para minimizar los errores más frecuentes como sobrepasar las fechas límite, cambiar el alcance, no tener recursos suficientes, cambiar de estrategia, no tener claridad de objetivos, de presupuesto, de soporte, de comunicación, de motivación, de patrocinio y de claridad sobre los resultados esperados.

Para Iván Darío Ramírez, miembro de la junta directiva de PMI Colombia, "las empresas han venido haciendo proyectos desde hace muchos años. Sin embargo, la forma como se gestionaban no daba los resultados esperados, generando un gran malestar entre nuestros inversionistas, al no ver cumplida la promesa de valor presentada inicialmente por los gestores de los proyectos. Allí radica la importancia de un modelo que permita suplir las falencias organizacionales"

(<https://www.dinero.com/edicion-impres/management/articulo/gerencia-proyectos/35519>, s.f.).

---

<sup>4</sup> P3M por sus siglas en inglés.



#### 4.1.2. El modelo.

El modelo más reconocido, valorado y aceptado como estándar internacional para administrar proyectos es el del Project Management Institute con la guía de fundamentos de la dirección de proyectos denominada Cuerpo de Conocimiento para Gestión de Proyectos (Project Management Body of Knowledge - PMBOK). La guía es el compendio de las habilidades, herramientas y técnicas que conforman las "mejores prácticas" mundiales.

Este modelo está conformado por diez áreas de conocimiento que deben centrar la atención del administrador de un proyecto (Gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados), todos ellos agrupados de manera lógica en 5 grupos de procesos (Iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre).

Todos los proyectos —por insignificantes que parezcan— tienen grados de riesgo. La gran ventaja de la gerencia de proyectos es la posibilidad de planificar, identificar, analizar cualitativa y cuantitativamente el riesgo por medio de escenarios con niveles de probabilidades, análisis de sensibilidad, del valor monetario esperado y mediante árboles de decisión. En PwC<sup>5</sup>, "el impacto y el riesgo se miden con base en la correlación beneficio / realización que se va a ganar al hacer el proyecto", afirma Jorge Mario Áñez, gerente líder asesor en temas de tecnología y gestión de proyectos (<https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/gerencia-proyectos/35519>, s.f.), con esto interpretamos que se hace evidente la necesidad de tener estándares de medición que permitan la toma de decisiones fehaciente por parte del Director de

---

<sup>5</sup> PwC (Abreviatura de PriceWaterhouseCoopers): Es reconocida como una de las firmas de consultoría de las Big Four junto con Deloitte, KPMG y Ey. Es la segunda firma de servicios profesionales más grande del mundo prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global (Wikipedia, 2019).

Proyectos con respecto a la realización o no de un proyecto en particular teniendo siempre en cuenta el beneficio que este traerá para la organización en particular.

De acuerdo al PMBOK (Pág. 10; Parte 1 – Guía) “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente” (Project Management Institute, Inc., editor., 2017)

#### **4.1.3. Definición de una PMO.**

Una Oficina de proyectos (PMO), es una entidad organizacional a la cual se le asignan responsabilidades en la Gerencia centralizada y coordinada de los Proyectos, que estén bajo su dominio. Existen distintos Tipos de Oficinas de Proyectos (PMO) según las responsabilidades que se le asignen, que pueden ir desde realizar funciones de soporte hasta ser responsable directo de la Gerencia de Proyectos.

Las Oficinas de Proyectos (PMO) se están haciendo cada vez más importantes, debido a la necesidad de aprovechar al máximo los recursos y maximizar el desempeño de los proyectos, para esto, se requiere seleccionar el Tipo de Oficina de Proyectos (PMO) más adecuado según las necesidades presentes de la organización (<http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>, s.f.).

#### **4.1.4. Tipos de Oficina de proyectos según el PMI.**

Las oficinas de proyectos también pueden clasificarse según el grado de control directo que tienen sobre los proyectos. Esta es la clasificación utilizada por el Project Management Institute (PMI), que establece tres tipos de Oficina de Proyecto, a saber:

#### **4.1.4.1. La PMO de soporte.**

- ✓ Sus servicios son suministrados bajo demanda (cuando el proyecto lo solicite).
- ✓ Proporciona experticia, plantillas y mejores prácticas.
- ✓ Es un repositorio de información y experticia en todos los proyectos de la organización, que consultan los proyectos cuando lo necesiten.
- ✓ El grado de control proporcionado es bajo.
- ✓ Debe aplicarse cuando los proyectos no requieren mucho control, o se están ejecutando con buenos resultados.
- ✓ Una de las funciones principales de una oficina de gestión de proyectos, es definir cuál será la metodología que se utilizará. Las dos principales metodologías de gestión de proyectos son la del Project Management Institute (PMI) y la metodología Prince 2®.

#### **4.1.4.2. La PMO de control.**

- ✓ Además de proporcionar soporte asegura en cumplimiento por diversos medios.
- ✓ El cumplimiento implica verificar que se estén usando las metodologías, verificando el uso de plantillas y herramientas, así como otros mecanismos de gobernabilidad.
- ✓ Puede aplicarse en organizaciones en las cuales no se estén aplicando procedimientos uniformes de Gerencia de Proyectos y se necesite estandarizarlos.
- ✓ Al igual que la PMO de Soporte, suministra mejores prácticas, plantillas y experticia, pero además establece mecanismos para garantizar que se utilicen.
- ✓ Los requerimientos exigidos por una PMO de control pueden incluir la adopción de cierta metodología o ciertas reglas.
- ✓ Para que funcione, deben establecerse revisiones periódicas que cada proyecto debe aprobar.

- ✓ Debe estarse seguro que los mecanismos de control implementados se realizarán en mejoras en la ejecución de los proyectos.
- ✓ Es necesario garantizar el apoyo de la alta gerencia en exigir los controles que la PMO establece.
- ✓ El grado de control proporcionado es medio.

#### **4.1.4.3. La PMO directiva.**

- ✓ Asume las funciones de Soporte y Control de los Proyectos, pero, además la PMO Directiva se “Hace cargo” de los mismos, asumiendo su dirección.
- ✓ La PMO Directiva es la que suministra la experticia en Gerencia de Proyectos, es decir los Gerentes de Proyectos reportan directamente a la PMO y no a áreas funcionales.
- ✓ Gestiona los recursos entre proyectos y se encarga de su asignación.
- ✓ Garantiza que las prácticas de Gerencia de Proyectos aplicadas en la organización sean uniformes, pues los Gerentes de Proyectos son suplidos y reportan a la PMO.
- ✓ El grado de control proporcionado es alto. (<http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>, s.f.).

#### **4.1.5. Tipos de Oficina de proyectos según los servicios que presta.**

Las PMO se pueden clasificar por los tipos de servicios que sean, bien sea solamente soporte administrativo, servicios especializados, consultoría y asesoría, e inclusive gobernabilidad en los proyectos. Según esto, se pueden clasificar en los siguientes 4 tipos

(<http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>, s.f.):

##### **4.1.5.1. La PMO apoyo administrativo.**

- ✓ Brinda Soporte administrativo a los Gerentes de Proyecto.

- ✓ Proporciona estándares, metodologías y herramientas.
- ✓ Sirve de repositorio de la documentación de proyectos, incluyendo registros de riesgos, cronogramas, bitácoras de problemas e incidentes.
- ✓ Se encarga de Recolectar y reportar el estatus de los proyectos para la alta Gerencia.

#### **4.1.5.2. La PMO de servicios especializados.**

- ✓ Puede ser consultada por los Gerentes de Proyecto y les proporciona experticia en cuanto a estimaciones, gestión de cronogramas y riesgos.
- ✓ Se encarga de la coordinación de planes y uso de recursos entre proyectos.
- ✓ Monitorea el desempeño de los proyectos.
- ✓ Implementa y operar el sistema de gerencia de proyectos (Project Management System o PMS).
- ✓ Monitorea de la calidad y asegurar cumplimiento de los estándares.

#### **4.1.5.3. La PMO de consultoría y asesoría.**

- ✓ Desarrolla competencias y habilidades de Gerencia de Proyectos en el personal, por medio de entrenamiento y sirviendo de mentor a los Gerentes de Proyectos.
- ✓ Asesora a los Gerentes de Proyecto y Programas.
- ✓ Evalúa el desempeño de los Gerentes de Proyecto.
- ✓ Recluta y selecciona los Gerentes de Proyecto de la organización.
- ✓ Se encarga de registrar, analizar y distribuir las lecciones aprendidas.

#### **4.1.5.4. La PMO de gobernabilidad y control.**

- ✓ Identifica, selecciona y prioriza los proyectos.

- ✓ Se encarga de la gestión de beneficios y análisis de casos de negocio de los proyectos.
- ✓ Asigna recursos entre proyectos y programas.
- ✓ Proporciona recomendaciones a la alta gerencia.
- ✓ Evalúa el desempeño de los proyectos en curso y puede recomendar suspender o cancelar proyectos.
- ✓ Realiza revisiones post-proyecto para obtener lecciones aprendidas y evaluar el cumplimiento de estándares.
- ✓ Monitorea su propio desempeño como Oficina de Proyectos y su impacto sobre el desempeño de los proyectos, en cuanto a si sus acciones están dando los buenos resultados que se esperan.

#### **4.1.6. Beneficios.**

La gestión de proyectos es una de las técnicas o herramienta que más resultados óptimos ha generado a las empresas en nuestro país, no solamente porque genera al final, productos y servicios exitosos, sino porque ayuda a fomentar el trabajo planificado y ordenado en la obtención de los mismos. La gestión de proyectos es un ejemplo de lo que significa trabajar de forma planificada, aquella técnica que genera una mayor productividad y bienestar a las empresas en cualquier instancia productiva.

Hablar de gestión de proyectos es responder a las interrogantes del qué, cuándo, cómo y quién. Cada uno sintetiza los procesos que se debe seguir a la hora de aplicar una nueva gestión de proyectos. El Qué, implica tener definido de forma clara que es lo que se quiere lograr con el proyecto. El Cuándo, se refiere a los plazos que tendrá el proyecto para cumplir con sus actividades. El Cómo, hace referencia a las acciones a realizar y el Quién, a los actores

involucrados en cada uno de los procesos. Pues bien, ahora veamos cuáles son los beneficios que genera la aplicación de la gestión de proyectos en una organización.

(<https://vizion360.xyz/beneficios-de-la-gestion-de-proyectos/>, s.f.)

- ✓ Fomenta las buenas técnicas de planificación.
- ✓ Asegura que el producto, resultado del proyecto, sea aceptado por todas las partes involucradas previo acuerdo en conjunto.
- ✓ Gestiona las expectativas de la gente relacionada o afectada con el proyecto.
- ✓ Permite que los objetivos del proyecto estén claramente definidos e integrados perfectamente dentro de los objetivos empresariales de la organización.
- ✓ Controla que cada parte del proyecto esté perfectamente clara, asignada y acordada.
- ✓ Da confianza al demostrar un control visible.

La gestión de proyectos se ha ido introduciendo cada vez más dentro de la cultura empresarial, debido a que sus buenas prácticas han generado saldos positivos tanto en materia económica como aspectos organizativos.

#### **4.1.7. Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos.**

##### **4.1.7.1. Definición de Madurez y modelo.**

El concepto de madurez suele relacionarse en los diccionarios con el logro de un cierto nivel de plenitud o punto máximo de desarrollo. En el campo organizacional, este concepto se ha venido utilizando para referirse a la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estadios superiores de madurez. Para ello, se han diseñado herramientas de medición, conocidas como modelos de madurez (MM en adelante, alude a los

modelos de madurez en general) cuyo propósito fundamental es conducir a la organización a un nivel ideal de madurez (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2013).

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. (Porto, 2008).

#### **4.1.7.2. ¿Qué son los modelos y la madurez en gestión de proyectos?**

El grado en el cual una organización, o una unidad organizacional desarrolla, asimila e implementa buenas prácticas en dirección de proyectos, programas y portafolios, se conoce como madurez en administración/dirección de proyectos. El nivel de madurez en administración de proyectos de una organización u unidad organizacional, es factible de ser medido mediante modelos de madurez. Un modelo de madurez, es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua. Los modelos de madurez en administración de proyectos, derivan del Capability Maturity Model, CMM desarrollado, a requerimiento del Gobierno Federal de Estados Unidos, en 1986 por el Software Engineering Institute, SEI, para la evaluación de procesos vinculados con el desarrollo de software. El objetivo de este modelo fue la provisión de un cuestionario que sirviese como herramienta para identificar las áreas donde los procesos de desarrollo de software necesiten mejora. (Liendo, s.f.)



El concepto de madurez suele relacionarse en los diccionarios con el logro de un cierto nivel de plenitud o punto máximo de desarrollo. En el campo organizacional, este concepto se ha venido utilizando para referirse a la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estadios superiores de madurez. Para ello, se han diseñado herramientas de medición, conocidas como modelos de madurez (MM en adelante, alude a los modelos de madurez en general) cuyo propósito fundamental es conducir a la organización a un nivel ideal de madurez. El concepto de madurez en proyectos es usado en el contexto de los modelos de capacidad-madurez en su sentido técnico para significar "la extensión en la que una organización tiene procesos desplegados explícita y consistentemente, y que están documentados, manejados, medidos, controlados y continuamente mejorados" (Cooke-Davies, *Measurement of Organizational Maturity*. En: D. Slevin; D. Cleland & K. Pinto. *Innovations - Project Management Research*, 2004) (CMMI Product Team, 2002, p. 582, citado en Cooke-Davies, 2004, p. 3). El concepto de madurez de procesos se originó en el movimiento de la Gestión de la Calidad Total, donde la aplicación de técnicas de control estadístico de procesos evidenció que el mejoramiento de la madurez de un proceso técnico conduce, por un lado, a reducir su variabilidad y, por otro, al mejoramiento de su desempeño medio (Cooke-Davies, *Project Management Maturity models: does it make sense to adopt one?*, 2002).

La medición de la capacidad de los procesos constituyó el foco de atención para el diseño del primer modelo de capacidad-madurez, el Capability Maturity Model (CMM), desarrollado en 1991 por el Software Engineering Institute de Carnegie-Mellon University, a partir del cual se ha desarrollado la gran mayoría de MM. Estos modelos se han adoptado en diversas áreas de

aplicación que trascienden la orientación inicial al desarrollo de software. (V., 2003) los segmentan en cuatro categorías:

- a) Modelos de Madurez de Capacidad (miden la capacidad para realizar determinada actividad).
- b) Modelos de Madurez de Gestión de Proyectos (P3M).
- c) Modelos de Madurez de Habilidad de Cambio (mide el potencial y la capacidad de respuesta de una organización para adaptarse a los cambios) y
- d) Modelos de Madurez de Gestión del Conocimiento.

#### **4.1.7.3. Algunos beneficios de los P3M<sup>6</sup>.**

- ✓ Los MM<sup>7</sup> pueden servir como herramientas que propicien el entendimiento, común y compartido, y el consenso entre los gerentes de la firma (Klimko, 2001). Mientras que las normas ISO 9000 solo describen los criterios mínimos para un adecuado sistema de aseguramiento de la calidad, los P3M describen el proceso completo de mejoramiento continuo (Paulk, 1995), constituyéndose en un complemento.
- ✓ Los P3M identifican debilidades y fortalezas de proyectos y organizaciones, permitiendo establecer rutas de mejoramiento concretas para superar las debilidades (Jugdev K. &, 2002) (Jugdev & Thomas, 2002).
- ✓ Los P3M permiten a una organización realizar benchmarking sobre la entrega de sus proyectos de manera sistemática, bien sea con relación al estándar o entre organizaciones de su sector, permitiéndoles comparar su nivel de

---

<sup>6</sup> P3M: Project Management Maturity Model (Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos)

<sup>7</sup> MM: en adelante, alude a los modelos de madurez en general

madurez con el de empresas similares (Ibbs C. & Kwak, 2000) (Pennypacker J. & Grant, 2003) (e.g. Ibbs & Kwak, 2000; Pennypacker & Grant, 2003).

- ✓ Se afirma que el desarrollo de competencias y de madurez en proyectos, que se mide mediante P3M, podría conducir al mejoramiento del éxito del negocio (Skulmoski, 2001, citado en Jugdev, Thomas & Delisle, 2001). (Jugdev K. T., 2001)
- ✓ Los P3M son útiles en el avance de las prácticas de gestión de proyectos y en la estandarización de procesos. (Leonardo Solarte-Pazos, 2011)

A su vez, un modelo de madurez es básicamente un marco de referencia que describe el progreso ideal hacia la mejora deseada pasando por etapas o niveles secuenciales. (T.J. Man, 2007). (Salas, 2017).

Desde un punto de vista amplio, en 2001 se hablaba de al menos 30 P3M en el mercado (Cooke-Davies, Project Management Maturity models: does it make sense to adopt one?, 2002) incluyéndose, sin embargo, enfoques de mejoramiento de procesos como estándares y compendios de Buenas Prácticas, no necesariamente segmentados en niveles de madurez (que es la esencia de los P3M). En tales términos, éstos se diferencian en sus niveles de cobertura y focos centrales, presentándose tres tipos que retomamos de Cooke-Davies (2002):

- ✓ **Orientados a los procesos de GP:** basados en los procesos descritos en el PMBOK® Guide (Project Management Institute., 2004) (PMI, 2004) (Cuerpo de Conocimientos y estándares de GP más difundido a nivel mundial) y en la adopción de alguna variante de la escala de madurez de CMM® (primer modelo de madurez MM) (e.g. IPS, ESI, IIL, IBM).

- ✓ **Orientados a los procesos de Entregas Técnicas:** los más comunes tienen sus bases en la escala original CMM. Pueden ser procesos de diseño de software, ingeniería de sistemas, desarrollo de fármacos, etc. (e.g. modelos del SEI: Ingeniería de Sistemas SE-CMM, Adquisición de software SA-CMM, Desarrollo de personal P-CMM, etc.). La separación de aquellos modelos orientados a procesos de GP podría ser un poco confusa en algunos tipos de industria, como telecomunicaciones e I+D farmacéutica, puesto que muchas veces los productos desarrollados como entregas técnicas son resultado de procesos de GP.
- ✓ **Orientados a la Madurez Organizacional:** incluyen la organización como un todo, pero no están concernidos específicamente con los proyectos (e.g. Business Excellence Model; Baldrige Award – para organizaciones de base funcional; OPM3 – para organizaciones basadas en proyectos).

Por otro lado, de acuerdo con Cooke-Davies (2004), el diseño de P3Ms ha tenido dos orientaciones principales, en relación a sus escalas de madurez: la más tradicional mide el desempeño de los mismos grupos de procesos para todas las organizaciones, independientemente de sus niveles de madurez (Berkeley PM Process Maturity Model, PM Solutions Project Management Maturity Model, y Organizational Project Management Maturity Model OP3Mde PMI), es decir, la madurez de la organización está dada por la capacidad de sus procesos representada en un puntaje global (Cooke-Davies, 2004); en la segunda tendencia (Hillson, 2001) (Hillson, 2001; Gareis, 2001; Kerzner, 2001; citadas en Cooke-Davies, 2004), se construyen escalas a partir de la adición incremental de áreas de proceso propias a niveles específicos de madurez.

En ese sentido, para satisfacer un nivel de madurez, los respectivos procesos deben tener un nivel mínimo de capacidad, la cual aumenta de un nivel de madurez a otro. La primera tendencia confunde, entonces, lo que es determinar el grado de capacidad de un proceso con el grado de madurez de una organización (Cooke-Davies, 2004): la capacidad, entendida en el contexto del mejoramiento de la calidad, se relaciona con hacer estable un proceso, llevarlo al control estadístico y luego buscar el mejoramiento de su capacidad (Cooke-Davies, 2004 a partir de Deming, 1986). (Leonardo Solarte-Pazos, 2011)

En la actualidad podemos encontrar una lista variada de diferentes modelos de madurez en gestión de proyectos (Ver **Ilustración 1**. “Lista de modelos de madurez en gestión de proyectos”).

De ahí de que acorde a la consulta y el enfoque que hemos querido darle a nuestro Proyecto Aplicado, revisaremos los más importantes o reconocidos revisando información al respecto y tomando al final la decisión sobre cual aplicaremos a nuestro trabajo con fines del cumplimiento a los objetivos propuestos en el mismo, así:

1. PMMM (Harold Kezner).
2. Modelo de Madurez del PM Solutions.
3. Modelo OPM3® del PMI®.
4. Modelo de Madurez P3M3®.
5. Modelo de Madurez MPCM (Project Management Maturity Research).
6. PMO Maturity Cube.

**Ilustración 1.** Lista de modelos de madurez en gestión de proyectos.

Nr	Acronym	Name	Owner
1	OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)
2	P3M3	Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model	Office of Government Commerce (OGC)
3	P2M	Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)	Project Management Association of Japan (PMAJ)
4	PMMM	Project Management Maturity Model	PM Solutions
5	PPMMM	Project Portfolio Management Maturity Model	PM Solutions
6	PMMM	Programme Management Maturity Model	Programme Management Group
7	PMMM	Project Management Maturity Model	KLR Consulting
8	(PM)2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Department of Civil Engineering University of California at Berkeley
9	ProMMM	Project Management Maturity Model	Project Management Professional Solutions Limited
10	MINCE2	Maturity Increments IN Controlled Environments	MINCE2 Foundation
11	PPMM	Project and Portfolio Management Maturity	PriceWaterhouseCoopers (PWC) Belgium
12	CMMI	Capability Maturity Model Integration	Software Engineering Institute (SEI)
13	SPICE	Software Process Improvement and Capability dEtermination	Software Quality Institute Griffith University, Australia
14	FAA-ICMM	Federal Aviation Administration - Integrated Capability Maturity Model	US Federal Aviation Administration
15	Trillium	Trillium	Bell Canada
16	EFQM	EFQM Excellence Model	European Foundation for Quality Management (EFQM)
17	COBIT	Control Objectives for Information and related Technology	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)
18	INK	INK Managementmodel	Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)
19	ProjectProof	VA Volwassenheidsmodel	Van Aetsveld
20	PAM	Project Activity Model	Artemis
21	Project Excellence Model	The Project Excellence Model	Berenschot
22	PMMM	Project Management Maturity Model	International Institute for Learning (IIL) H. Kerzner

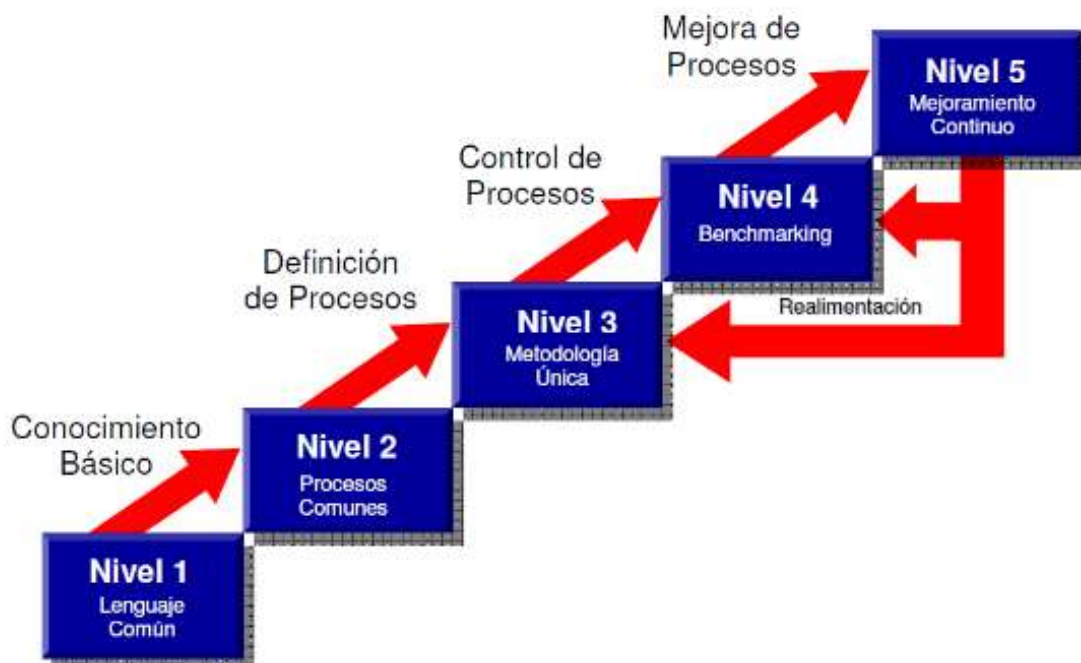
Fuente: (Man, 2007)

#### 4.3.4.1. Modelos base de nuestra investigación

##### 4.1.7.4.1. Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner.

La base para alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos puede ser ilustrada como el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM), el cual consta de cinco niveles (Ver Ilustración 2. “Los cinco niveles de madurez en gestión de proyectos”); donde cada nivel representa un grado específico de madurez en gestión de proyectos (Kerzner, 2001).

**Ilustración 2.** Los cinco niveles de madurez en gestión de proyectos.



**Fuente:** (Kerzner, 2001)

Este modelo fue desarrollado por el Dr. Harold Kerzner. Los niveles de madurez indicados en este modelo son:

- **Nivel 1 (lenguaje común):** Donde la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y el alcance de esta, se familiariza con la temática y la terminología que se

maneja. El nivel 1 evalúa el conocimiento en gerencia de proyectos y el grado en el cual la organización entiende los conceptos fundamentales de la gerencia de proyectos.

Son características del nivel 1 (lenguaje común):

- Gestión Verbal de Proyectos.
  - Nivel Ejecutivo sin apoyo Virtual.
  - Pequeñas “Bolsas” de Interés.
  - Ningún intento de reconocer los beneficios de la Gestión de Proyectos.
  - El interés propio antes que el interés de la empresa.
  - No inversión en educación y formación en la Gestión de Proyectos.
- **Nivel 2 (Proceso Común):** Comprende el conocimiento de la organización para establecer procedimientos comunes para los proyectos y así repetir el éxito de los proyectos en todas las áreas que la componen.

Son características del nivel 2 (proceso común):

- Reconocimiento de los beneficios de la Gestión de Proyectos.
  - Apoyo a la organización en todos los niveles.
  - Reconocimiento de la necesidad de Procesos/Metodologías.
  - Reconocimiento de la necesidad de Control de costos.
  - Desarrollo de un currículo de capacitación para la Gestión de Proyectos.
- **Nivel 3 (metodología única):** La organización reconoce la posibilidad de la integración y la combinación de metodologías centradas en la gestión de proyectos.

Son características del Nivel 3 (metodología única):

- Procesos Integrados.
- Apoyo Cultural.



- Apoyo a la Gestión en todos los niveles.
  - Gestión de Proyectos Informal.
  - Retorno de la inversión para el proyecto.
  - Comportamiento de Excelencia.
  - Reconocimiento de la necesidad de Procesos/Metodologías.
- **Nivel 4 (benchmarking):** Se busca comparar las mejores prácticas utilizadas por otras empresas, así poder evaluarlas y adaptarlas, de esta manera generar más competitividad y rendimiento.

Son características del Nivel 4 (benchmarking):

- Establecimiento de una Oficina de Proyectos (PO).
  - Dedicación para la evaluación comparativa.
  - Mirando a la vez industrias similares y no similares.
  - Evaluación comparativa Cuantitativa (Procesos y Metodologías).
  - Evaluación comparativa Cualitativa (Culturas).
- **Nivel 5 (mejora continua):** Se implementan los cambios requeridos en la gestión de proyectos y se realiza la planificación estratégica como un proceso continuo.

Son características del Nivel 5 (mejora continua):

- Archivo de Lecciones Aprendidas.
- Transferencia de Conocimiento.
- Programa de Mentores.
- Planeación Estratégica para Administración de Proyecto.

Entre los conceptos que manejaba el autor de este modelo encontramos:

- ✓ ...” 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 mismos permiten alcanzar madurez y excelencia en un periodo razonable de tiempo” (Kerzner, 2001).
- ✓ “todas las organizaciones marchan a través de un proceso de madurez, y este proceso de madurez debe preceder la excelencia. La curva de aprendizaje de la madurez se mide con el paso de los años” (Kerzner, 2001).

**Tabla 1.** Fortalezas y debilidades del modelo PMMM®

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Los resultados obtenidos son comparables con los de otras empresas.	El modelo no posee un esquema de acreditación formal.
Es mucho más simple de aplicar e implementar que los de otros tres modelos.	De los modelos es el menos utilizado.
Incluye un modelo para evaluar objetivamente el nivel de madurez en dirección de proyectos.	No incluye roles para director de programas o director de portafolios.
Utiliza un modelo objetivo para llevar a cabo la evaluación de madurez organizacional llamado Kerzner PM Maturity Assessment™.	La aplicabilidad del modelo no es extensible a la gestión de programas y portafolios.
Requiere una evaluación anual del nivel de madurez organizacional para llevar a cabo mejoras en los procesos que hayan mostrado debilidades durante la evaluación.	El modelo no posee un esquema de acreditación formal.
	El modelo está demasiado sesgado a la evaluación de los procesos de dirección de proyectos, no lleva a cabo una evaluación de las competencias requeridas por los directores

de proyectos para desarrollar los procesos de forma exitosa.

---

No contiene un plan de carrera para los directores de proyectos, programas o portafolios.

---

**Fuente:** Tomado del trabajo de grado para optar el título de Especialistas en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos. (Frank José Montes Rubio, 2018)

#### **4.1.7.4.2. Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos - PM Solutions.**

El PM Solutions es una firma de investigación, administración y entrenamiento dedicada a optimizar el rendimiento de las empresas mediante iniciativas de Gerenciamiento de proyectos.

El Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos conocido como Capability Maturity Model (CMM) es un instrumento formal desarrollado por la compañía de soluciones PM y se utiliza para medir la gestión de una organización, el cual tiene cinco niveles evolucionarios.

(PEARSON EDUCATION., 2009)

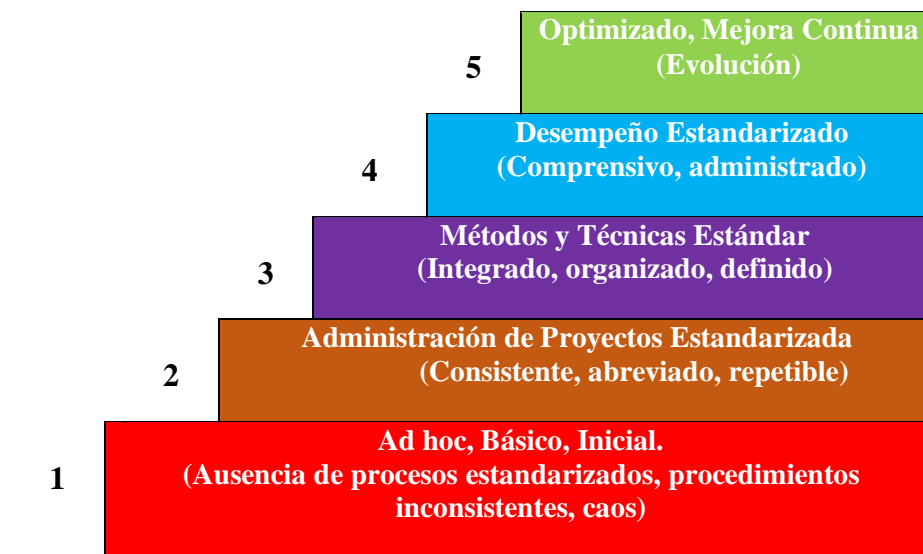
El modelo permite determinar el nivel de madurez en la gerencia de proyectos y provee una metodología lógica y un plan estratégico para el desarrollo progresivo de la organización, y provee una metodología lógica y un plan estratégico a seguir, para el desarrollo progresivo de la organización en gerencia de proyectos. (PM Solutions, 2003)

El modelo brinda a las organizaciones u empresas un marco conceptual con el cual los procesos específicos de gestión de proyectos pueden ser optimizados para mejorar eficazmente la capacidad de su organización u empresa. Este proporciona buenas prácticas para permitir:

- ✓ Determinar la madurez de los procesos de gestión de proyectos de su organización.
- ✓ Trazar un camino lógico para mejorar los procesos de su organización.
- ✓ Establecer prioridades para las acciones de mejora de procesos a corto plazo.

- ✓ Discernir la necesidad de una oficina de proyectos y evaluar dónde encaja en su estructura organizativa.
- ✓ Seguimiento de los avances en contra de su plan de mejora de la gestión de proyectos.
- ✓ Construir una cultura de excelencia en la gestión de proyectos.

**Tabla 2.** Descripción de niveles de madurez CMM.



**Fuente:** Elaboración propia adaptado de “The Advanced Project Management Office (Parviz, 2002).

**Nivel 1, Ad Hoc, Básico, Inicial (SEI, 2000) (Prof. Bernardo López González)**

- Las organizaciones en este nivel carecen de procedimientos formales en administración de proyectos y sus experiencias no sirven para la conformación de predictores.
- La administración de proyectos es ejecutada de manera inconsistente a través de toda la organización.
- Es probable que los cálculos de costos sean erróneos, que haya atrasos en los cronogramas y que existan defectos en los entregables.

- El éxito de los proyectos depende de la fortaleza y habilidades de los colaboradores.
- El proceso es improvisado y caótico; la organización contribuye poco a generar un ambiente de soporte que ayude a que todos los proyectos sean sostenibles.

**Nivel 2, Administración de Proyectos Estandarizada: (SEI, 2000)** (Prof. Bernardo López González)

- Este nivel es definido como consistente, abreviado o repetible.
- Hay un énfasis en introducir herramientas o técnicas en administración de proyectos.
- El nivel dos se enfoca en formalizar una disciplina de administración de proyectos en todos los proyectos que realiza la organización.
- Los procedimientos de administración son visibles en la administración del costo, tiempo, alcance y calidad.
- La organización está tratando de establecer los cimientos sobre los cuales mejorar en el futuro.
- La mayoría de las organizaciones que buscan seguir la ruta del CMM está tratando de alcanzar este nivel.

**Nivel 3, Métodos y Técnicas Estándar:** (Prof. Bernardo López González)

- El nivel 3 es descrito como integrado o estructurado.
- Estando en este nivel las metodologías en administración de proyectos están integradas con otros procesos organizacionales.
- Esto incluye procesos comunes y repetibles de desarrollo de software, entregables, herramientas, entre otros.
- En estas organizaciones se utiliza software para administrar múltiples proyectos, y están ligados entre los demás proyectos.

#### **Nivel 4, Desempeño Estandarizado:** (Prof. Bernardo López González)

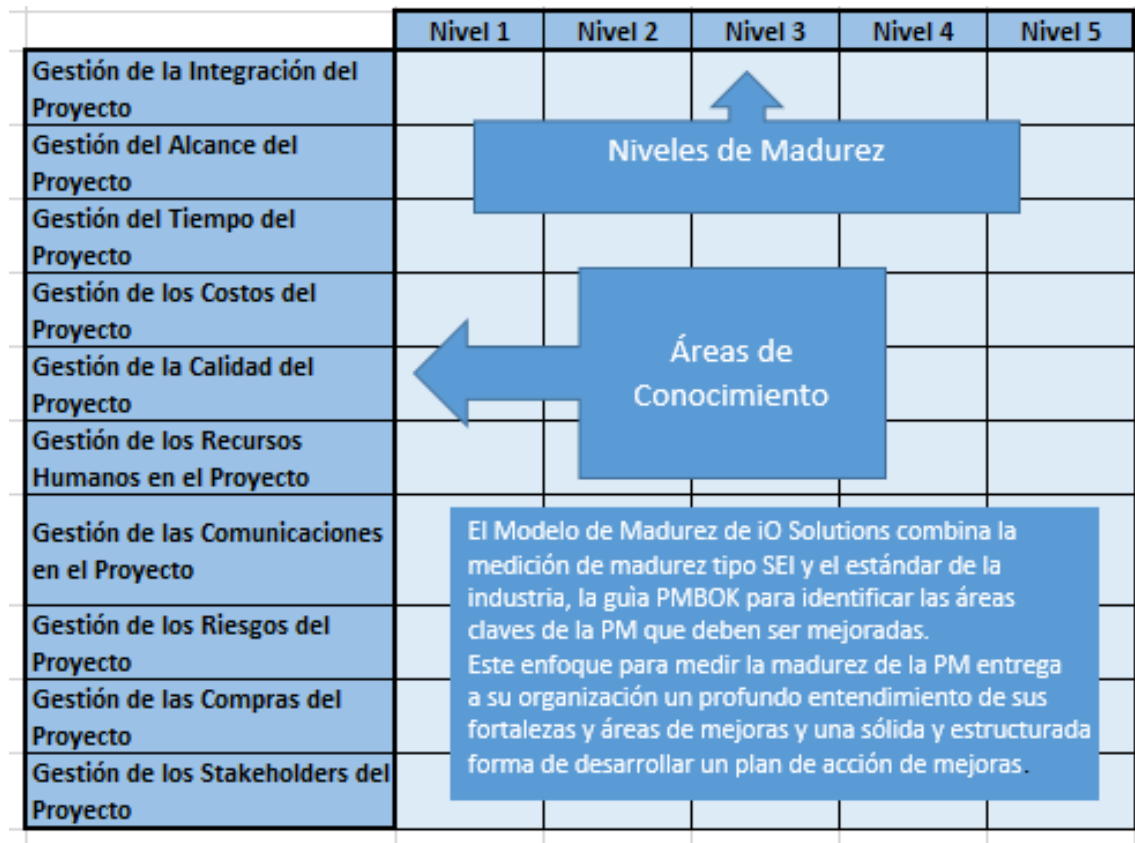
- El nivel 4 es descrito como integrado o comprensivo.
- En estas organizaciones hay un amplio compromiso por parte de la cultura organizacional en la administración de proyectos.
- El énfasis está en asegurar que el soporte de la administración de proyectos este en función de las metas de la organización.
- Para llegar a este nivel la organización ha tenido que pasar los niveles anteriores.
- El trabajo que se realiza en la organización está en función de la administración de proyectos, que es considerada como el corazón de la actividad organizacional.

#### **Nivel 5, Optimizado:** (Prof. Bernardo López González)

- Este nivel que es llamado optimizado con énfasis en el mejoramiento continuo.
- Las organizaciones ubicadas en este nivel entienden a cabalidad los roles y responsabilidades en administración de proyectos.
- Los procedimientos en administración de proyectos son cuidadosamente afinados para lograr los objetivos organizacionales.
- Las causas comunes de problemas en los proyectos son priorizados y sistemáticamente eliminadas.
- La participación en foros de discusión son una vía para continuar con la generación de ideas para aplicar en los proyectos y refinarlos.
- La retroalimentación en los costos y cronogramas de los proyectos, así como la búsqueda de innovación y tecnología para la aplicación en los proyectos de la empresa es parte del mejoramiento continuo.

- Mejor aún, en el nivel 5 el éxito es la norma, los proyectos propios, la superación de los objetivos en costos, tiempo, alcance y calidad.
- Es reconocido que el éxito está en la aplicación adecuada de los procesos, los proyectos son la razón del éxito y forman parte integral de la organización.

**Ilustración 3.** Modelo de madurez de gerencia de proyectos de PM Solutions



**Fuente:** (Project Management Solutions, Inc., 2013)

**Tabla 3.** Fortalezas y Debilidades del Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos - PM Solutions.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del lenguaje común, permite que cualquier profesional pueda comprender fácilmente los conceptos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejo para proyectos pequeños. Tiene que ser adaptado dependiendo de la industria del área de aplicación, el tamaño, el alcance del proyecto,</li> </ul>

	tiempo, presupuesto y los apremios de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es precisa en la definición de conceptos. Su enfoque es sistemático y presenta la información con esa misma visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deja por fuera temas importantes o los aborda de manera escueta, como liderazgo, recursos del proyecto, entre otros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define claramente los procesos de la gestión de calidad. Mayor productividad debido a la utilización de una metodología estándar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda solo la gestión del proyecto no la del producto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de las prácticas en todos los procedimientos que se realizan en las diferentes dependencias de la organización. Está orientada a procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede confundir como algunas acciones o productos que son entradas en un proceso luego no son salida en otros procesos, de acuerdo a la lógica de sistemas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda herramientas que generan utilidad.</li> <li>• Más de 4 certificaciones en áreas específicas: Proyectos, Riesgos y Programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita demasiadas adaptaciones con respecto al área de aplicación.</li> <li>• Certificación PgMP solamente para quienes tienen experiencia en temas relacionados a la Dirección de Proyectos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con estándares y guías que brindan conocimiento y prácticas para la dirección de proyectos individuales, la dirección de proyectos empresariales, el desarrollo, evaluación y certificación de programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifica únicamente a personas, dejando a un lado las organizaciones.</li> <li>• Exige formación o educación en dirección de proyectos para acceder al proceso de certificación.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.1.7.4.3. Modelo OPM3® del PMI®.**

El modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3®) es un marco de referencia que provee una amplia visión organizacional de la gestión de portafolio, programas y proyectos para ayudar a la consecución de mejores prácticas en esos ámbitos. Este marco de



referencia del OPM3® fue desarrollado por el PMI® y está hecho a partir de tres componentes interrelacionados: Mejores prácticas, Capacidades y Resultados (PMI, 2008).

- Mejores prácticas: es un grupo de capacidades organizacionales relacionadas.
- Capacidades: una capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización en orden de ejecutar los procesos de gestión de proyectos y entregar servicios y productos.
- Resultados: es un resultado tangible o intangible de la aplicación de una capacidad.

El ciclo de implementación del OPM3® consiste en tres elementos entrelazados (Ver **Ilustración 4.** Conceptos OPM3® – Elementos del Modelo) Conocimiento, Evaluación y Mejora. El elemento Conocimiento, proporciona a la organización información descriptiva relacionada con mejores prácticas, capacidades, resultados y otros componentes de madurez organizacional en gestión de proyectos. El elemento Evaluación da la capacidad a la organización para determinar su estado actual en madurez organizacional de gestión de proyectos. El elemento Mejora hace uso de los resultados del elemento Evaluación para planificar iniciativas que permitan incrementar la madurez organizacional de gestión de proyectos (PMI, 2008).

**Ilustración 4.** Conceptos OPM3® - Elementos del modelo.



Fuente: (PMI, 2008)

Estos tres elementos, a su vez, se aplican mediante cinco pasos en el ciclo de mejora OPM3® (Ver **Ilustración 5.** Ciclo OPM3®).

**Ilustración 5.** Ciclo OPM3®



Fuente: Adaptado del OPM3® 2a Ed. (PMI, 2008)

✓ **Conocimiento:** En la administración de proyectos organizacionales, su madurez, las mejores prácticas y la aplicación del modelo. Puesto que este estándar será la base de una evaluación de madurez de la organización, es fundamental para ésta familiarizarse con los contenidos del estándar.

✓ **Evaluación:** Implementación de métodos que permitan evaluar las mejores prácticas y capacidades de la organización. En la evaluación, la organización utiliza una herramienta evaluadora para determinar las áreas de fortaleza y debilidad en relación con el cuerpo de las Mejores Prácticas. La Auto-Evaluación de OPM3® – una herramienta interactiva disponible en el sitio web de OPM3® – es un ejemplo de tal herramienta. OPM3® esboza cómo conducir esta investigación detallada en la forma más útil para la organización, a través del uso de los Directorios. Dependiendo del resultado de la evaluación, una organización puede escoger continuar con una investigación más profunda, proceder a planear la mejora, o salirse del proceso. Si la decisión es salir del proceso, la organización debería considerar retomar el paso de Evaluación en algún momento futuro.

✓ **Mejoramiento:** Continuidad para desarrollar capacidades en la organización y adicionarlas a las mejores prácticas, OPM3® proporciona una guía para poner en orden de importancia las capacidades aun no desarrolladas completamente en la organización, y el secuenciarlas forma la base para cualquier plan subsecuente de mejoramiento. El proceso de implementar mejoras en una organización, que podría involucrar desarrollo organizacional, administración del cambio, reestructuración, entrenamiento, u otras iniciativas, está más allá del alcance de este Estándar (Frank José Montes Rubio, 2018).

Al termino del proceso de implementación de la mejora, la organización u empresa puede regresar al paso de Evaluación con el fin de poder medir los efectos generados o también para

seguir el proceso de implementación de mejoras en otras áreas que se presenten como críticas y que hayan sido detectadas en la anterior evaluación. El proceso de aplicación del Modelo OPM3® en una organización o empresa, es difícil de cuantificar; ya que está relacionado directamente con factores como tamaño, madurez y complejidad organizacional, la visión que se enmarca o persigue en sus objetivos estratégicos, la profundidad de la evaluación realizada y la capacidad de inversión en recursos disponibles para las mejoras son fundamentales a la hora de validar o estimar el impacto del modelo, por ello es relevante tener en cuenta de que la aplicación del modelo toma la utilización de varias semanas e incluso meses.

Dentro de las fortalezas que encontramos en este modelo, tenemos (Frank José Montes Rubio, 2018):

- ✓ El PMI® está actualizando el modelo y ha prometido un re-lanzamiento en el 2017 con un nuevo nombre Organizational Project Management (OPM)®.
- ✓ Es el modelo más utilizado para evaluar el nivel de madurez organizacional en dirección de proyectos a nivel mundial.
- ✓ El modelo está completamente alineado a los otros estándares del PMI®: A Guide to the Project Management Body of Knowledge®, The Practice Standard for Program Management® y The Practice Standard for Portfolio Management®.
- ✓ El modelo es extensible a la gestión de programas y portafolios.
- ✓ El modelo identifica los requisitos mínimos (fundamentos) con los que debe contar una organización para prosperar en sus niveles de madurez. La norma OPM3® los llama posibilitadores organizacionales (organizational enablers).
- ✓ Requiere una evaluación anual del nivel de madurez organizacional para llevar a cabo mejoras en los procesos que hayan mostrado debilidades durante la evaluación.

Dentro de las debilidades que pudimos percibir en el proceso de emplear el modelo OPM3® en una organización es que resulta difícil de cuantificar, ya que depende de factores tales como la complejidad, tamaño y madurez inicial de la organización, la profundidad de la evaluación que se busca aplicar, la naturaleza de los objetivos estratégicos de la organización y el nivel de recursos disponibles también impactan positiva o negativamente cualquier estimado. No obstante, al momento de evaluar la iniciativa de aplicar el modelo es muy probable que tome desde varias semanas hasta varios meses, siendo esto un factor definitivo para que las empresas, ante la inmediatez que se percibe en el entorno, tomen una decisión. En contra parte, si una organización decide tener en cuenta el proceso de implementación de las mejoras resultantes del proceso de evaluación, es probable que le tomen más tiempo las etapas de planeación e implementación, todo depende de la cantidad de mejoras detectadas y de la disciplina que se presente frente a la conveniencia de dichas mejoras.

#### **4.1.7.4.4. Modelo de Madurez P3M3®.**

P3M3® (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model) fue lanzado al mercado en junio de 2008, y posteriormente revisado en febrero de 2010, generando la versión 2.1. P3M3® se ha convertido en un estándar clave entre los modelos de madurez, proporcionando un marco con el que las organizaciones pueden evaluar su rendimiento actual y generar los planes de mejora oportunos.

Este es un modelo que se ha ido convirtiendo en un modelo fundamental entre los diferentes modelos de madurez, ya que proporciona un framework<sup>8</sup> en donde las empresas u organizaciones pueden evaluar el desempeño actual y establecer planes de mejoramiento con resultados

---

<sup>8</sup> Framework: Conocido también como entorno de trabajo o marco de trabajo; es un conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular que sirve como referencia, para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar (Wikipedia, 2019).

medibles, basados en las buenas prácticas del entorno empresarial en el que se desenvuelva respectivamente.

P3M3® es un modelo general que contiene tres sub - modelos individuales (Ver Ilustración 6 “Modelo de Madurez P3M3®”), organizados en una jerarquía de elementos que describen las características eficaces:

- ✓ Portfolio Management Maturity Model (PfM3) - (Gestión de la Cartera).
- ✓ Programme Management Maturity Model (PgM3) – (Gestión de Programas).
- ✓ Project Management Maturity Model (PjM3) – Gestión de Proyectos).

**Ilustración 6.** Modelo de Madurez P3M3®



**Fuente:** (OGC, 2010)

P3M3® permite una evaluación de los procesos, las competencias de las personas, las herramientas desplegadas y la información de gestión que se utiliza para gestionar y entregar mejoras. Esto permite a las organizaciones determinar sus fortalezas y debilidades en los procesos de cambio. No hay interdependencias entre los sub-modelos, por lo que una evaluación puede

realizarse utilizando uno, dos o todos ellos. Es posible por tanto que, por ejemplo, una organización sea mejor en la gestión del programa de lo que es en la gestión de proyectos. (Proactivanet), s.f.)

El P3M3® utiliza un esquema de madurez de cinco niveles:

- ✓ Nivel 1 – Conocimiento o Carencia de procesos.
- ✓ Nivel 2 – Procesos repetibles.
- ✓ Nivel 3 – Procesos definidos.
- ✓ Nivel 4 – Procesos gestionados.
- ✓ Nivel 5 – Procesos optimizados.

El P3M3® describe siete perspectivas de proceso que existen en los tres modelos (gestión de portafolio, gestión de programas y gestión de proyectos) y pueden ser evaluados en los cinco niveles de madurez (nivel 1: conocimiento o carencia de los procesos, nivel 2: proceso repetible, nivel 3: proceso definido, en el nivel 4: proceso administrado, y el nivel 5: optimización del trabajo). Estas perspectivas del proceso según la OGC<sup>9</sup> que las describe de la siguiente manera son:

- **Gestión de control:** evalúa en qué medida una organización mantiene el control de las iniciativas que actualmente se encuentran 'en vuelo'.
- **Gestión de beneficios:** evalúa qué tan bien una organización define pistas y garantiza la mejora del rendimiento de las inversiones.
- **Gestión financiera:** evalúa qué tan buena es la gestión en una organización de las inversiones y el control presupuestario.

---

<sup>9</sup> OGC: Office of Government Commerce

- **Gestión de los interesados:** evalúa qué tan bien la organización se está involucrando en lo que comunica en el ambiente externo y reduce al mínimo las consecuencias negativas de las relaciones.
  - **Gobierno corporativo:** evalúa qué tan bien la organización es capaz de controlar el inicio y la alineación de las inversiones con la estrategia corporativa.
  - **Gestión de riesgos:** evalúa cómo la organización es capaz de minimizar el impacto de las amenazas y maximizar las oportunidades de manera efectiva.
  - **Gestión de recursos:** evalúa qué tan bien la organización mide su talento y utiliza las oportunidades de la cadena de suministro para maximizar el uso eficaz de los recursos.
- Para los tres modelos, cada uno de los siete puntos de vista del proceso, y los cinco niveles de madurez de una serie de atributos, tanto genéricos como específicos, pueden ayudar a la mejora de la madurez actual de la organización. Los atributos genéricos poco se pueden distinguir, porque son comunes para todas las perspectivas, estos son: la planificación, gestión de la información y la capacitación y el desarrollo. (OGC, 2010).

**Tabla 4.** Ventajas y Desventajas del Modelo de Madurez P3M3®.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bastante útil a nivel práctico.</li> <li>• Se puede usar como metodología sin necesidad de grandes modificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cubre a la gestión de servicios.</li> <li>• No cubre la gestión de personal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite una evaluación continua</li> <li>• Aplicable a cualquier tipo de proyecto y cualquier empresa.</li> <li>• Extensamente reconocida y entendida, proporciona un lenguaje común para los participantes de un proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología rígida en cuanto a sus principios y aplicación de sus procesos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo asemeja los requisitos mínimos (fundamentos) con los que debe contar una organización para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cantidad de interrogaciones que se hace a cada uno de los participantes</li> </ul>



progresar en sus niveles de madurez.  
La norma OPM3® los llama  
posibilitadores organizacionales  
(organizational enablers).

puede ser angustioso y gastar  
demasiado de tiempo.

---

*Fuente:* Elaboración propia.

#### **4.1.7.4.5. Modelo de Madurez MPCM (Project Management Maturity Research)**

El Maturity by Project Category Model, conocido en Brasil como MMGP-Prado, es un modelo que evalúa las capacidades en gestión de proyectos de las organizaciones a partir de una representación de 5 niveles y 7 dimensiones (Ver *Ilustración 7*. “Modelo MMGP”).

Cada nivel puede contener hasta siete dimensiones de madurez, cada una en un grado diferente y de una manera específica. A continuación, se presenta un breve resumen de los niveles:

- ✓ **NIVEL 1: Inicial o embrionario o ad hoc:** “La organización está en una etapa temprana frente a la gestión de proyectos. Se utiliza la intuición, la ‘buena voluntad’ de los individuos y su ‘mejor esfuerzo’. Por lo general no hay una planificación y el seguimiento es inexistente. Tampoco existen procedimientos estandarizados. El éxito es el resultado del esfuerzo individual o la buena suerte. Hay grandes posibilidades de retrasos en los proyectos, excesos de presupuesto y no conformidades técnicas.
- ✓ **NIVEL 2: Conocido:** La organización emprendió iniciativas de formación en gestión de proyectos y compró un software especializado en administración de proyectos. Algunas iniciativas aisladas para estandarizar los procedimientos se pueden encontrar, pero su uso todavía se restringe. La necesidad de una amplia estandarización para permitir la planificación de proyectos y el seguimiento es notable. En algunos casos,

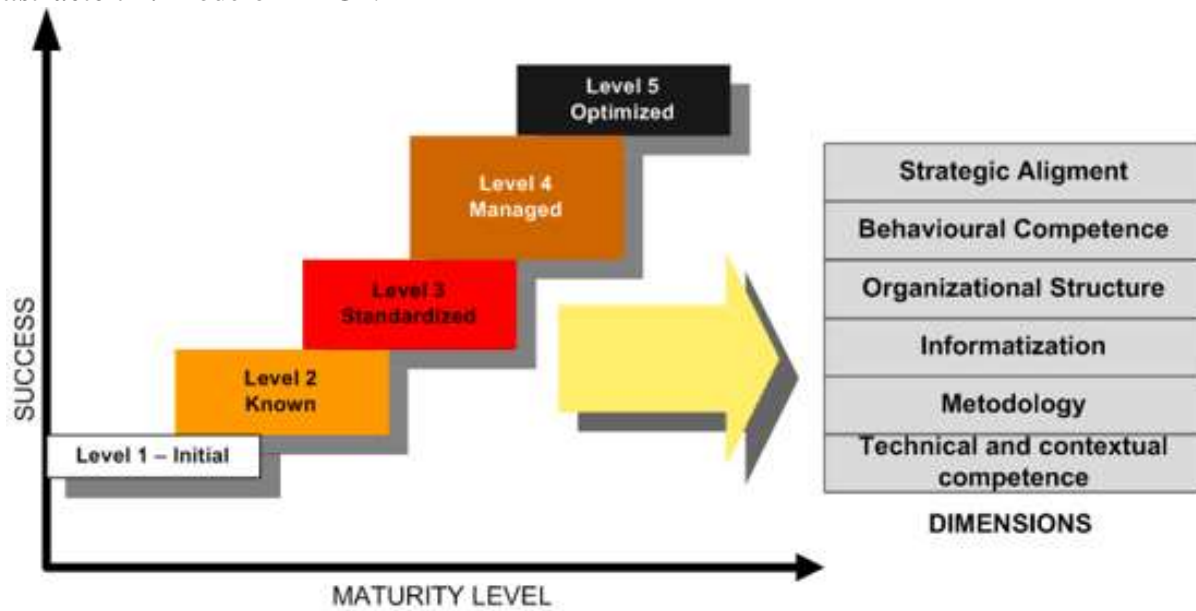
un profesional podría haber sido designado para hacerlo, pero este no realiza ninguna estandarización todavía y en algunas iniciativas aisladas algunas mejoras ya son perceptibles. El fracaso del proyecto aún persiste.

- ✓ **NIVEL 3:** Definidos o normalizados: Los procedimientos se estandarizan, publican y se utilizan en todos los proyectos, bajo el liderazgo de una PMO. Una metodología en gestión de proyectos está disponible y en uso; existe una plataforma tecnológica estandarizada para la gestión de los proyectos. También hay una estructura organizacional viable y adecuada para el sector y sus proyectos, Se empieza a buscar la alineación con la estrategia del negocio, hay un esfuerzo en obtener el mejor nivel de compromiso por parte del personal implicado, el proceso de seguimiento de la planificación es realizado por el personal involucrado, los gerentes de proyectos están evolucionando en el campo de las competencias técnicas, de comportamiento y contextuales. A pesar de las mejoras en el rendimiento del proyecto; las variables que afectan el desempeño del proyecto (calendario, costos, alcance y calidad) son conocidas y no se han resuelto. La necesidad de mejoras es percibida.
- ✓ **NIVEL 4:** Administrado: Los procesos implementados anteriormente están consolidados y los temas (anomalías) se resolvieron. Se ha realizado el análisis de causa, raíz de las metas, desviaciones del proyecto (calendario, costos, alcance y calidad); las contramedidas y acciones correctivas fueron desplegadas y se aplican con éxito. Un ciclo de mejora continua entra en vigencia y se activa siempre que se detecta alguna deficiencia. La estructura organizativa se revisó y se estructuró de forma matricial fuerte con el fin de permitir una relación más eficiente entre los departamentos implicados. Los proyectos están alineados con la estrategia del

negocio, y en la actualidad hay procesos de despliegue y planificación estratégica de objetivos. Así como un seguimiento de toda la organización a los proyectos, se genera una cultura por proyectos, los gerentes están mejorando los aspectos críticos de gestión, tales como las relaciones humanas, resolución de conflictos, negociaciones, etc. También hay una base de datos de las mejores prácticas de proyectos anteriores. La aplicación de los procesos de gestión de proyectos es reconocida como un factor de éxito para los proyectos. La tasa de éxito es muy alta.

- ✓ **NIVEL 5:** Optimizado: La planificación y los procesos de ejecución (calendario, costos, alcance y calidad) se optimizaron y produjeron nuevas mejoras de rendimiento. La ejecución del proyecto se optimiza con el uso de la experiencia, conocimiento y actitud personal (disciplina, liderazgo, etc.), existe una excelente base de datos de las mejores prácticas. La tasa de éxito se acerca al 100 %. La organización se basa fielmente en sus profesionales y aborda los desafíos de alto riesgo” (Castellanos, Delgado, & Gallego, 2014) (Martinez Lozano, 2015).

**Ilustración 7.** Modelo MMGP.



*Fuente:* (Prado, 2010)

**Tabla 5.** Ventajas y Desventajas del Modelo de Madurez MPCM

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema de certificación del Modelo MPCM no es totalmente rígido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hace una clasificación en forma de diagrama de la estructura de pasos como otros modelos de madurez organizacional, por ejemplo, el OPM3.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Certifica la competencia en la dirección de proyectos. Además, la certificación tiene en cuenta los años de experiencia en la participación de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La cantidad de interrogaciones que se hace a cada uno de los participantes puede ser angustioso y gastar demasiado de tiempo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocado en una evaluación de las habilidades y mejoras del gerente de proyectos a través de los cuatro niveles de competencia descritos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>MPCM es uno de los modelos que certifica en dirección de carteras, así mismo permite que sus asociaciones nacionales modifiquen un porcentaje del contenido de sus estándares y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene como propósito desarrollar sus guías y estándares para brindar conocimiento y prácticas para la dirección de proyectos empresariales.</li> </ul>

guías para adaptarlas al contexto de cada país en donde se encuentra dicha asociación.

---

**Fuente:** Elaboración propia con base al Project Management Maturity Research.

#### **4.1.7.4.6. PMO Maturity Cube**

Es un modelo desarrollado en Brasil que utilizado por más de 400 organizaciones en 17 países diferentes de todo el mundo<sup>10</sup>. Las tres dimensiones que integran el alcance del modelo del cubo son: empresas, departamentos o programas - proyectos; el enfoque es: estratégico, táctico u operativo y el nivel de madurez puede ser: básico, intermedio o avanzado (Ver *Ilustración 8*. Modelo de Madurez PMO Maturity Cube).

Este modelo usa unos cuestionarios específicos para cada ámbito de PMO, el de manera que identifica los servicios que se ofrecen en cada enfoque diferente y determina el nivel más adecuado de su aplicación. Cada uno de los tres cuestionarios varía de acuerdo a empresa, departamento y proyecto de programa y se divide en tres partes: la evaluación de los servicios estratégicos, la evaluación de los servicios tácticos y la evaluación de los servicios operativos. Al completar el cuestionario, las organizaciones proporcionan información sobre su nivel de madurez en cada servicio prestado en particularidad de acuerdo con el alcance y el nivel objetivo de la madurez de la PMO que se está analizando.

---

<sup>10</sup> Así lo reseña en su página PMO Tools, para ampliar la información aducir al siguiente link: <http://www.pmttools.org/pmocube/indez.php/menuController/exibir/17>

**Ilustración 8.** Modelo de madurez PMO Maturity Cube.



**Fuente:** (Pinto A. , 2012)

Cada nivel corresponde a un número determinado de puntos, y cuando se ha completado el cuestionario, se obtienen el total de puntos correspondientes a la situación actual de la organización y la situación deseada por la organización, divididos en los enfoques estratégicos, tácticos y operativos. Sobre la base de estos resultados, se calculan los niveles de madurez actual y objetivo (Martinez Lozano, 2015) (Ver **Ilustración 9.** Ejemplo de modelo de madurez del cubo).

**Ilustración 9.** Ejemplo del modelo de madurez del cubo.

Compañía	Sector	Alcance de la PMO	Enfoque de la PMO				
					Evaluación estratégica	Evaluación táctica	Evaluación operacional
F	Energía	Departamento	Madurez	Nivel actual	9 % básico	35 % básico	18 % básico
				Nivel objetivo	19 % básico	68 % avanzado	75 % avanzado

**Fuente:** Pinto, A. (2010)

**Tabla 6.** Ventajas y Desventajas del Modelo PMO Maturity Cube.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un modelo bastante conciso.</li> <li>• Cubre una amplia gama de materiales en gestión de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No proporciona un método específico listo de usar plantillas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va más allá de la planificación, instrumentos de control y técnicas e incluye la dirección de tecnología, la organización, la economía y finanzas, habilidades de la gente, el comportamiento humano social y el contexto ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuerpo de conocimiento carece de los detalles.</li> <li>• No se monitorea ni se hace una retroalimentación adecuada e individual del trabajo en equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye competencias como el liderazgo y el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene en cuenta el trabajo relevante adquirido en proyectos previos para incorporar el plan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Modelo PMO Maturity Cube, posee una gran facilidad y adaptabilidad a los procesos.</li> <li>• Constantes mejoras en el desarrollo de manufactura.</li> <li>• Maneja programas y proyectos.</li> <li>• Guía práctica, es un híbrido de la práctica profesional aplicada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No considera un criterio de éxito para el proyecto los grupos de apoyo.</li> </ul>

**Fuente:** (Gallego Rengifo & Valencia Acevedo, 2016).

## **4.2. Marco Referencial**

### **4.2.1. Información General**

Como base referencial para el desarrollo del presente documento hemos tomado los datos que nos brinda la Cámara de Comercio de Palmira, donde presenta a la comunidad empresarial y en general, el Informe de Dinámica Empresarial 2018 que tiene por objeto ilustrar el comportamiento de la estructura empresarial de su jurisdicción. La fuente de información del estudio que presenta dicha entidad es el Registro Mercantil de la entidad con base en las empresas con matrícula mercantil vigente a 31 de diciembre de 2018 y entidades sin ánimo de lucro (ESALES)<sup>11</sup>. Aunado a ello, se incluye, por primera vez, un análisis de las empresas canceladas en el año 2018 y su comparativo con dos años anteriores. Con la publicación de este documento, la Cámara de Comercio de Palmira busca caracterizar la dinámica empresarial de nuestra región y facilitar a los diferentes grupos de interés la toma de decisiones, con lo cual podemos tener como punto de partida lo siguiente (Cámara de Comercio de Palmira, 2019):

- a) Palmira se muestra como una ciudad donde los emprendimientos legalizados son una constante, denotando que se crearon para el año 2017 1.360 nuevas empresas y para el 2018 1.469; es decir, podemos decir que se mantiene el deseo de iniciar empresa en la ciudad y con tendencia a aumentar.
- b) De las 7.901 empresas que se tienen matriculadas en Palmira, en el año 2018 renovaron 6.432 de ellas.
- c) En un gran porcentaje las empresas en la ciudad son según su orden jurídico Personas Naturales.

---

<sup>11</sup> El estudio no considera establecimientos comerciales, sucursales, agencias y proponentes.



d) De las empresas constituidas en la Ciudad de Palmira tenemos una distribución representadas en: 7.270 son según su tamaño para el año 2.018 Micro empresas, siendo esta una notable consideración a tener en cuenta ya que es un 92% del total de las empresas activas en la ciudad. Al mismo tiempo tenemos de que las Empresas Pequeñas representadas en 466 empresas, las Medianas Empresas representadas en 108 empresas y las Grandes Empresas representadas en 60 empresas, conforman el resultado empresarial en la ciudad.

#### **4.2.2. La Organización o Razón Social**

Para el desarrollo del Proyecto Aplicado, hemos tomado la decisión de, en conjunto con la razón social Centro de Capacitación Británico, adelantar el proceso tendiente a obtener el mejor resultado posible en procura de generar situaciones de bienestar para dicha organización.

El Centro de Capacitación Británico nació el 12 de junio de 2.007 en la ciudad de Palmira con el nombre “British Training Center”<sup>12</sup> en la ciudad de Palmira donde funcionó su primera sede ubicada en el Barrio el Recreo y debido a su rápido crecimiento tuvo 10 meses después que trasladar sus operaciones a la Calle 37 # 27 – 10 Barrio Santa Rita, donde desarrolló sus actividades hasta el momento de cerrar sus puertas a la atención de sus usuarios en sede propia, al tiempo que fue el lugar donde se generaron las pautas administrativas, financieras, comerciales y de investigación y desarrollo empresarial para que después programáticamente se fueran generando las posibilidades que se materializaron para abrir las sedes de Buga, Armenia, Restrepo (Aula en Periferia), Tuluá y Cali en ese orden. Fue una institución que en su momento acreditó frente al organismo competente, en este caso la Secretaría de Educación Municipal de

---

<sup>12</sup> Nombre que se tuvo que llegar al idioma español debido a una reglamentación de la Secretaría de Educación Municipal, quedando Centro de Capacitación Británico”

Palmira (Inicialmente)<sup>13</sup>, su programa académico para el aprendizaje del idioma inglés denominado “Learning English Now” (Aprendiendo Inglés Ahora) el cual tenía una duración de 12 meses (en condiciones normales), donde el compromiso de parte de los estudiantes o usuarios del servicio era asistir 6 horas semanalmente en un horario flexible, programable y rotativo, podría alcanzar las habilidades y destrezas debidas para alcanzar un Nivel B1 en el manejo del idioma inglés de acuerdo al marco de referencia Europeo<sup>14</sup>, esta acreditación le convirtió en una institución educativa para el trabajo y el desarrollo humano, y le permitía entregar al estudiante un certificado de conocimientos como Interprete Internacional del Idioma Ingles. Con los años y debido a unos condicionamientos de la SEM<sup>15</sup> debieron traducir su nombre del inglés al español para mejor entendimiento de todos los ciudadanos, situación que permitió tener finalmente el nombre de Centro de Capacitación Británico. Con el trabajo continuado que se fue realizando, la razón social pudo capitalizar su accionar y empezó a realizar incursiones empresariales en otras ciudades ya descritas en este documento, manteniendo la línea de legalidad con la conversión de la persona natural pasando de Régimen Simplificado a uno Especial (por ser institución educativa) y siempre con los registros en las respectivas Secretarías de Educación para el funcionamiento de las mismas en cada ciudad objetivo.<sup>16</sup>

#### **4.2.3. Misión Corporativa**

Fomentar la bienandanza y el mejoramiento continuo de los componentes influyentes de nuestra organización, a través de Proyectos de Gestión tendientes a superponer la base estructural a ámbitos internacionales.

---

<sup>13</sup> Este fue un proceso que se debió realizar en cada una de las ciudades que tenían certificada su Secretaría de Educación Municipal.

<sup>14</sup> Marco de Referencia Europeo: Estándar o unidad de medida de los idiomas en el mundo.

<sup>15</sup> SEM: Secretaria de Educación Municipal.

<sup>16</sup> Fuente: Propietarios Centro de Capacitación Británico.

#### **4.2.4. Visión Corporativa**

Ser en el 2025 la compañía de mayor éxito en la Industria Idiomatica dentro y fuera de nuestro país rompiendo records de formación y liderazgo, marcando el nuevo camino de los empresarios en nuestro entorno rumbo al éxito.

#### **4.2.5. Plan de Negocios Empresarial**

El Centro de Capacitación Británico, dentro de su modelo de negocios dimensionaba objetivamente su accionar en la enseñanza y difusión del Idioma Inglés como segunda lengua en las ciudades donde tenía accionar, pero adicionalmente y como una función interna generábamos una escuela de liderazgo para nuestros capacitar y desarrollar nuestros propios talentos (quienes después tendrían la oportunidad de mejorar, ascender y proporcionar crecimiento a la organización), por lo que podemos decir que el desarrollo y crecimiento de la organización estaba apalancado en la generación de una dinámica de progreso general de quienes participaban activamente de las labores cotidianas de la empresa.

#### **4.2.6. Estructura Organizacional.**

La Estructura organizacional del Centro de Capacitación Británico cuenta con funciones definidas y situaciones jerárquicas contenidas en el organigrama que se presenta en la “*Ilustración 10. Organigrama Centro de Capacitación Británico*”, a partir de lo cual, después del análisis y las pesquisas pertinentes obtuvimos la siguiente información:

La organización está compuesta por 4 áreas de influencia definidas de acuerdo a su influencia dentro de las actividades cotidianas así:

- ✓ **Área de Investigación y Desarrollo Empresarial** (Ver *Ilustración 10.*

Organigrama “Centro de Capacitación Británico”): De gran aporte al crecimiento y evolución de la organización, ya que son los encargados de posicionar,

comercializar y generar relaciones públicas en cada uno de las ciudades donde desarrollan labores cotidianas. Es un área que requiere de tiempo de capacitación (ya que dentro de la percepción o visión empresarial se tiene el apalancamiento constante de personal nuevo, proyectado a ocupar cargos directivos dentro de dicha área) situación que, aunque genera grandes movimientos financieros también necesita de inversión en cuanto a sus escalas salariales, formación, traslados, apoyo y demás. El Ejecutivo es el vendedor de los programas que se comercializan, quien inicia en el cargo y se puede proyectar en el organigrama a través de su liderazgo y sus propios resultados de ventas. El Supervisor, es un ejecutivo que ya maneja a otros ejecutivos y ha empezado a mostrar sus dotes de liderazgo en procura de mejorar sus ingresos, ahora depende de los resultados de sus dirigidos y de los propios. El Subgerente, es un ejecutivo más antiguo, con más trayectoria su liderazgo pesa aún más en la organización a la que pertenece, normalmente entre sus dirigidos ya cuenta con un supervisor y varios ejecutivos directos de él. El Gerente, es un integrante de confianza, ya ha conformado una organización comercial entorno a él, tiene pertenencia por la empresa y por las circunstancias que rodean su trabajo en la ciudad, puede ser punto de partida de la empresa para incursionar en otras ciudades, es un colaborador de la empresa de más de un año de antigüedad. El Director, es un colaborador de la línea directiva de la empresa; cuenta con una filial con una estructura definida y generada por su propio trabajo dentro de la organización, maneja metas y resultados sustentados a la a la dirección de la empresa. El Director Regional y Nacional, son importantes para dar equilibrio a los planes de trabajo dentro de esta área, por lo que

pertenecen a la Junta Directiva de la empresa, cuentan para la elaboración de proyectos de tipo comercial y son generadores de planes de acción y resultados para la empresa.

- ✓ **Área Académica** (Ver *Ilustración 10*. Organigrama “Centro de Capacitación Británico”): Fundamental en la organización ya que son los que prestan el servicio de capacitación a los usuarios de la misma; entre otras se dedican a mantener las características del Programa Académico dentro de los lineamientos establecidos, pero, además tiene la obligación de mantener actualizado y en permanente evolución el proceso académico que se presta en cada una de las sesiones que se programan por parte de los usuarios. Aunque no es tan compleja su organización, si requiere de mucho control debido a que se debe mantener el lineamiento de enseñanza establecido en base al material que dicha organización tiene desarrollado con recursos propios y que se presta de la mejor manera para la obtención de los resultados previamente garantizados por la misma. El Entrenador o Trainer, es quien tiene la responsabilidad de dictar las clases y cuenta con un Director Académico, quien es el encargado de mantener el orden y el equilibrio dentro de las filiales. El Director Nacional Académico, hace parte de la Junta Directiva y de la composición de los diferentes frentes que se pretenden desarrollar dentro del propósito de Servicios de la empresa.
- ✓ **Área Administrativa y Financiera** (Ver *Ilustración 10*. Organigrama “Centro de Capacitación Británico”): Es un área de soporte, control y funcionamiento óptimo en procura que las demás áreas puedan no solo funcionar dentro de las condiciones requeridas, sino también dando fluidez a todas y cada una de las

instancias previstas por los directivos de la empresa; tenemos definitivamente unas jerarquías determinadas y se mantiene el soporte en todo momento mientras las instalaciones se encontraban abiertas desde las 7:00 am hasta las 9:00 pm en jornada continua. Cuenta con una base estructural de funcionamiento compuesta por el personal de Servicios Generales, Mensajería, Asistente Administrativa y Auxiliar de Cartera quienes se encargan de mantener vigente los lineamientos, producción y generación de bienestar para la organización a parte de esta área en la que desarrollan actividades. Por su parte el Contador General y el Director Nacional Administrativo y Financiero, hacen parte de la Junta Directiva y velan por el desarrollo y crecimiento de la organización a todos los niveles, participan activamente de la formulación de proyectos y tienen que ver en la implementación de mejoras constantes dentro de la organización.

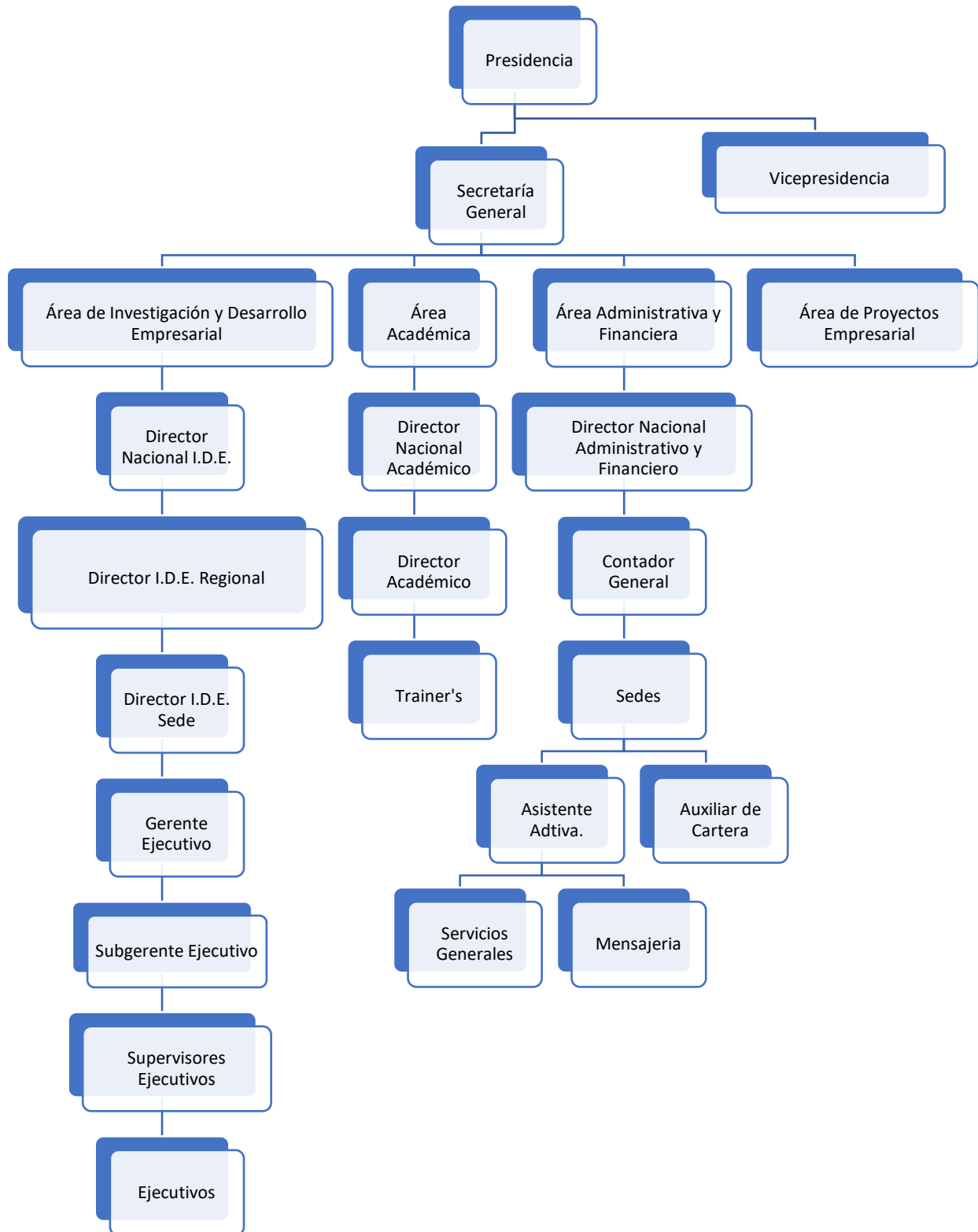
- ✓ **Área de Proyectos Empresarial:** Es un tipo de comité que conforman los directivos y cargos más importantes de las diversas áreas de influencia de la empresa creado para llevar a cabo los proyectos de expansión y trabajo de la organización. Son los encargados de consensuada mente tomar las decisiones más importantes de la empresa y prever los pro y contras de los diferentes caminos que se emprenden en procura de aportar crecimiento y desarrollo a la empresa y a sus colaboradores, se instalan al momento de ser convocados por la Presidencia y Vicepresidencia y no es un área con colaboradores nombrados o en propiedad en tareas cotidianas.

Entre los cargos más determinantes de la empresa dentro del organigrama que elaboramos, tenemos la **Presidencia y Vicepresidencia**, quienes son sus fundadores y desarrolladores de la

idea de negocio, son los portadores de la información más valiosa que representativamente puede generar el reinicio de su marca o razón social y por lo cual hoy en día tenemos la oportunidad de desarrollar este Proyecto Aplicado. La Presidencia, aunque tiene incidencia en toda la empresa, se caracterizaba por participar activamente en los procesos del área de Investigación y Desarrollo Empresarial y el área Académica por su vocación profesional; igual sucedía con la Vicepresidencia, donde se enfocaban sus accionares en el área Administrativa y Financiera, compartiendo labores con el área Académica y por supuesto aunando esfuerzos en el área de proyectos Empresariales.

**Secretaría de Despacho:** Es un colaborador de la empresa que dentro de sus funciones más importantes está la de solidificar las instrucciones, socializar las decisiones y mantener el equilibrio entre los funcionarios; en cuanto al tema organizativo, tenemos dentro de las funciones más relevantes ser mano derecha de Presidencia y Vicepresidencia en todo sentido.

**Ilustración 10.** Organigrama Centro de Capacitación Británico



**Fuente:** Propietarios - Elaboración de los autores de este documento.



#### **4.2.7. Servicios**

El Centro de Capacitación Británico cuenta con dos tipos de servicios, uno externo y uno interno, así:

##### **4.2.7.1. Servicio Externo**

###### **4.2.7.1.1. Programa “Little Mates”:**

Es un programa de educación informal que certifica asistencia en horas y que está dirigido para niños desde los 6 años hasta los 12 años; cuenta con 4 módulos académicos con una duración de 3 meses cada uno, máximo 6 horas de programación semanal y comúnmente son bloques académicos los días sábados. Servicio exclusivo para niños y dentro de las instalaciones de la organización.

###### **4.2.7.1.2. Programa “Learning English Now”:**

Es un programa de Educación para el Trabajo y El Desarrollo Humano, servicio que está registrado (Sin Actualizar al momento) en la Secretaria de Educación Municipal de Palmira y permite Certificar al estudiante como “Interprete Internacional del Idioma Ingles” con conocimientos acordes al Nivel B1 de acuerdo al Marco de Referencia Europeo. Este servicio tiene diferentes variables acordes a las necesidades del usuario, entre otras hay planes dirigidos a Jóvenes, Adultos, Estudiantes (Colegio y/o Universitarios), Ejecutivos de empresas, Plan para Familias, inglés en casa; algunos de estos servicios pueden con un cargo adicional prestarse en lugares distintos a las sedes de la empresa y otros si directamente en las mismas. Cabe mencionar que en la actualidad se mantienen algunos estudiantes y planes previamente adquiridos con usuarios puntuales en sus casas, manteniendo de alguna manera el espíritu empresarial y los procesos productivos activos en procura de poder generar la sinergia de dar cabida al relanzamiento de la marca.

#### **4.2.7.2. Servicio Interno**

##### **4.2.7.2.1. Escuela de Formación de Líderes**

Dentro de la concepción de desarrollo y aporte social, y por supuesto partiendo del hecho que la empresa no puede ni podrá funcionar sin personal y aún más personal siempre formado en otras empresas, se ha previsto un proceso de formación, capacitación y recapitación direccionado en gran medida al área de Investigación y Desarrollo Empresarial donde se pudieron a lo largo de los años, teniendo como referentes al Presidente y Vicepresidente de la organización, formar a un número significativo de personal que surtió de talento y entrega (en su momento) todas y cada una de las sedes. Aunque debemos tener en cuenta que, aunque las intenciones de los propietarios y dirigentes de la empresa eran supremamente buenas, lastimosamente este servicio activo dentro de la empresa para sus empleados y colaboradores requirió grandes aportes e inversiones económicas que a lo largo se sintieron en las finanzas de la empresa y finalmente muchos de los que disfrutaron de estos procesos formativos migraron y pusieron su talento al servicio de otras empresas u oferentes sin más.

#### **4.3. Marco Metodológico**

La investigación que da lugar a este proyecto aplicado en el Centro de Capacitación Británico con respecto al aspecto metodológico tendrá un enfoque, definitivamente, de carácter mixto; ya que partiendo de los aspectos desarrollados hasta el momento dentro del documento, como lo son el planteamiento del problema y el marco teórico, tendremos inicialmente la aplicación del modelo de madurez **OPM3®**, el cual claramente demanda el uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo en muchos de sus planteamientos más importantes a la hora de desarrollar cada una de sus fases, permitiendo determinar el grado de madurez organizacional en gerencia de Proyectos de la organización en mención, llegando así a poder evaluar la situación

actual, teniendo como premisa la combinación de conceptos multidisciplinares para finalmente consolidar un resultado o documento final que permita generar recomendaciones de mejora o políticas y procesos estándar para asegurar que sus operaciones sean realmente consistentes con los objetivos estratégicos que a bien han formulado.

Partiendo de la investigación realizada y documentada en el Marco Teórico de este documento académico pudimos constatar las ventajas, desventajas, características y aspectos relevantes de los modelos de madurez más reconocidos aplicables a la gerencia de proyectos, partiendo de la premisa de dar el mejor resultado posible en este proyecto aplicado, por lo que se fueron descartando aquellos modelos que por sus características o enfoque no tendrían la mejor aplicabilidad a la empresa objeto de este estudio; reconocimos cada uno de ellos, hasta llegar al punto donde tomamos la decisión de inclinarnos por el Modelo de Madurez **OPM3®** tener un modelo con un sistema de actualización constante por parte de su proveedor<sup>17</sup>, es el modelo más utilizado para evaluar la madurez organizacional en dirección de proyectos a nivel mundial, el modelo está totalmente alineado a los estándares del PMI® a través de la Guía PMBOK, es un modelo extensible al momento de requerirse a la gestión de programas y portafolios, es un modelo que permite identificar estándares y requisitos mínimos para generar evolución en las organizaciones en sus distintos niveles de madurez, permite generar comparaciones organizacionales año a año con el fin de mostrar debilidades y procurar mejoras constantes en los procesos de la Gerencia de Proyectos.

De acuerdo a lo anterior tendremos un proceso por fases para la obtención de los resultados, así:

- ✓ **Fase 1:** Revisión bibliográfica, con la cual se pudieron establecer los elementos teóricos

---

<sup>17</sup> PMI®: Project Management Institute.

requeridos para establecer y realizar la evaluación de la situación actual de la empresa, así como aquellos relacionados con la definición y generación del Plan de Acción y mejoras.

- ✓ **Fase 2:** Aplicación del Cuestionario de Autoevaluación a los Directivos de la empresa, teniendo como punto de partida o referencia el listado de Mejores Prácticas de la Gestión de Proyectos propuesta por el Project Management Institute – PMI®, a través del modelo OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013) (Por sus siglas en ingles Organizational Project Management Maturity Model), con el cual podremos realizar el Diagnóstico de Madurez en gerencia de proyectos de la Organización “Centro de Capacitación Británico” evidenciando de una manera clara los aspectos críticos (debilidades y fortalezas) que acorde a las circunstancias estén viviendo.
- ✓ **Fase 3:** Revisión y análisis de la información obtenida, con el fin de identificar y priorizar los aspectos críticos, permitiendo generar un concepto claro de la situación actual de la empresa dilucidando los requerimientos en procura de estandarizar la gestión de proyectos de la misma según los lineamientos del PMI®, articulándolos con la misión y visión de la empresa, elevando el desempeño de la organización y mejorando los procesos.
- ✓ **Fase 4:** Plan de Acción y Mejoras para la empresa: acorde a los estimados y la información obtenida, se establecerá en línea con las expectativas de la empresa en cuanto a la Gerencia de Proyectos, la propuesta para el mejoramiento en la Gerencia de proyectos con su respectivo plan de acción y mejoras.

Considerando el tipo de documento académico propuesto, la información que pretendemos obtener para los respectivos análisis y desarrollo del mismo se pueden expresar en dos grupos,

así:

- **Observación directa:** revisión de documentos de sistematización de experiencias y de informes elaborados por la empresa objeto de la propuesta, donde se puedan evidenciar la presencia o no y aplicación de las mejores prácticas en la gerencia de proyectos ejecutados hasta el momento, pudiendo así comprobar los aspectos más notables en sus procesos, aciertos y lecciones aprendidas.
- **Sondeo de “Autoevaluación”:** llevados a cabo con personas vinculadas con la organización y el componente de gestión y gerencia de proyectos, de acuerdo con el organigrama de la organización, estableciendo aspectos clave para la gestión y la ejecución de proyectos desde la empresa.

#### **4.3.1. Población y muestra.**

Teniendo en cuenta la estructura jerárquica y funcionamiento actual, desde la visual administrativa, este proyecto aplicado de investigación tendrá una muestra de dos personas<sup>18</sup>, partiendo del hecho que la perspectiva se deriva de estas personas y la vinculación actual de personal está congelada por la situación que se presenta al interno de la organización.

#### **4.3.2. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.**

Clarificando la importancia que tiene para esta investigación la toma de los datos, su técnica e instrumentos toman mayor relevancia, por ello tendremos para este aspecto la utilización del Método de Autoevaluación SAM como instrumento o herramienta dado dentro del Project Management Maturity Model – PMMM, siendo este un estándar desarrollado bajo la dirección del Project Management Instituto PMI®; el cual consta de más de 500 mejores prácticas que se cuestionan en la aplicación del modelo a quienes se muestran como generadores de la

---

<sup>18</sup> Se les aplicará la encuesta a los cargos de Presidencia y Vicepresidencia, para este caso puntualmente.

información requerida para evaluar así la madurez organizacional para lo cual entre otras tomaremos únicamente el Dominio de Proyectos de la Organización “Centro de Capacitación Británico” en los procesos de Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua para lo cual se ha predispuesto la siguiente distribución en cuanto al cuestionario (Ver **Tabla 7**.

Procesamiento de la información recolectada):

**Tabla 7.** Procesamiento de la información recolectada.

<b>DOMINIO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>MEJORES PRACTICAS APLICADAS</b>
<b>PROYECTOS</b>	Estandarización	24
	Medición	24
	Control	24
	Mejora Continua	24

**Fuente:** Propia

#### **4.3.3. Procesamiento y análisis de datos.**

Para este análisis respecto de la información obtenida en el cuestionario de autoevaluación (SAM - Self Autoevaluation Method) de la empresa “Centro de Capacitación Británico”, se construyó una escala de valores aplicando el método de evaluaciones sumarias propuesto por el modelo de la Escala de Likert para la medición de los niveles de adopción y aplicación de las buenas prácticas en la gerencia de proyectos de la empresa (Maldonado, 2007), especificados en cuatro niveles de adopción y aplicación, con el fin de facilitar la clasificación y posterior análisis de la información.

**Tabla 8.** Escala de Likert.

Niveles de adopción y aplicación	Valoración
No se aplica - Bajo	0
Aplicación ocasional – Muy Bajo	1
Generalmente aplicado – Medio Alto	2
Siempre se aplica – Alto	3

**Fuente:** Tomado de la Tesis “Diseño de la oficina de gerencia de proyectos (Project Management Office - PMO) para la ONG "Corporación Esfera Azul - CEA" de Mirando, Cauca en Colombia, bajo los lineamientos del PMI” (Trujillo, 2018).

Partiendo de lo anterior y obtenidos los resultados de la autoevaluación, es decir, después de cuantificar los datos por cada nivel y estableciendo el nivel de adopción y aplicación de las buenas practicas propuesto en el OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013), se asignó la respectiva ponderación o valoración porcentual a cada grupo de datos desde los aspectos asociados a la gerencia de proyectos dentro del dominio de proyectos: aplicación de las buenas prácticas y las etapas del proceso de mejoramiento (Standardize – estandarizar, Measure – Medir, Control – controlar, Improve – mejorar); grupo de procesos de la dirección o gestión de proyectos (Proceso de Iniciación, de planificación, de ejecución, de monitoreo y control, de cierre) y ajustadas acorde a los lineamientos del grupo de áreas del conocimiento del PMI (Gestión de la integración, del alcance, del cronograma, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones, de los interesados), llegando así a la percepción del grado de madurez aplicado a cada aspectos contenidos en este

documento (Ver **Tabla 9.** Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”).

**Tabla 9.** Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”

Grado de Madurez	Valoración %
Muy Baja	0 – 15%
Baja	16 – 30%
Media	31 – 60%
Alta	61 – 85%
Muy Alta	86 – 100%

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el desglose de la información hemos podido llegar a los diferentes resultados objeto del estudio de este documento, que nos permitieron establecer los aspectos más relevantes a la hora de llegar a las conclusiones, recomendaciones y la elaboración del plan de acción y mejoras que entregaremos a la dirección de la empresa “Centro de Capacitación Británico” para que puedan si a bien lo tienen implementar lo ahí contenido.

#### **4.3.4. Resultados Diagnóstico Organizacional**

Con la aplicación del cuestionario de autoevaluación (SAM – Self Autoevaluation Method) (Ver **ANEXO 2.** “Cuestionario de Autoevaluación SAM”) que se propone con el OPM3®, pudimos analizar y observar la situación actual de la empresa “Centro de Capacitación Británico” en el contexto del dominio de proyectos, teniendo la perspectiva que nos brinda el



PMI en el PMBOK (Project Management Institute, Inc., editor., 2017), es decir, áreas de conocimiento y grupos de procesos a través de las cuatro etapas del proceso de mejoramiento. Cabe mencionar que dentro del análisis de la información seleccionamos un conjunto de buenas prácticas para analizarlas dentro del documento académico por lo que en total se tuvieron en cuenta 96 preguntas (Teniendo en cuenta que son más de 500), con fines de podido constatar aspectos de relevancia y obtener así un enfoque valido a la hora de cumplir con los objetivos de este documento.

#### **4.3.4.1. Caracterización de las Partes Interesadas - Stakeholders del proyecto.**

El accionar de las empresas del sector Privado viene en crecimiento en las diferentes ciudades de nuestro país, por lo que entender el comportamiento de los actores relevantes que inciden directamente en el funcionamiento y más aún en la obtención de los resultados que se desean es de vital importancia.

El Centro de Capacitación Británico dentro de la ejecución de sus proyectos y organizacionalmente, como una constante cuenta con características muy particulares:

- ✓ Es una empresa de servicios, por lo que todos sus esfuerzos esta centrados en la satisfacción de necesidades puntuales, en cuanto a la enseñanza y aprendizaje del idioma ingles de personas desde edades tempranas hasta adultos sin distinción de edad.
- ✓ Es una empresa de gran impacto social, es decir, todo está dado en generar bienestar desde sus acciones internas con generación de empleo, hasta las habilidades y destrezas que genera en sus estudiantes o usuarios con los distintos programas que tiene vigentes.
- ✓ Su accionar puede darse en cualquier tipo instancia, con lo que podemos decir claramente que puede desarrollar sus actividades en cualquier lugar donde pueda dar comodidad a sus usuarios sin requerir tener una sede propia o espacio asignado.

Dentro de la evaluación se determinaron los grupos de interesados que se relacionan con la gestión de proyectos de la empresa Centro de Capacitación Británico (Ver **Tabla 10**.

Caracterización de los interesados del “Centro de Capacitación Británico”), constatando intereses, expectativas y su contribución frente a la organización, por lo que podemos decir:

a) Interesados Internos a la organización:

- Beneficiario: Son aquellas personas que reciben directamente los beneficios de los proyectos a realizar.
- Colaboradores o integrantes de la empresa: Son aquellas personas que desarrollan las actividades de los proyectos.

b) Interesados Externos:

- Personas, grupos de individuos u organizaciones que podrían afectarse con el desarrollo de los proyectos por parte de la empresa.

ACTOR	INTERÉS - EXPECTATIVA	POSICIÓN	CONTRIBUCIÓN
Secretarías de Educación Municipales	Vigilar y supervisar el tipo de servicio que se presta por parte de la empresa, con fines de solicitar Licencias de Funcionamiento, Registro de Programas u otros asesorías de importancia legal.	Interesado Externo	Legalizar los servicios y generar tranquilidad organizacional para funcionar sin inconvenientes.
Alcaldía Municipal.	Desarrollar programas de Bilingüismo en la ciudad a través de convenios inter institucionales.	Interesado Externo	Inyección económica a través de los servicios contratados para distintos tipo de beneficiarios de la ciudad.
Institutos en funcionamiento en la ciudad.	Es un interesado de conflicto, toda vez que ven los servicios de la empresa como competencia y no gustan del hecho que sean mejores (Les afecta sus ingresos), por lo que siempre generan contravención al normal funcionamiento de la organización.	Interesado Externo	Mejorías en el servicio de la empresa para ser siempre los mejores en todas las ciudades de funcionamiento con los proyectos institucionales.
Padres de familia, Profesionales u otros.	Son un interesado bastante importante, ya que buscan tomar el servicio para su núcleo familiar, hijos o incluso ellos mismos.	Interesado Externo	Pone a funcionar el ciclo de funcionamiento de los servicios que se brindan como primer beneficiario del mismo.
Colegios Públicos y Privados de la ciudad.	Son un segmento de mercado de vital importancia para posicionar y poner en funcionamiento los servicios de la empresa en todo momento, independiente de los	Interesado Externo	Son un beneficiario directo, por ello el tema de generar convenios y proyectos directos con ellos son de vital importancia para la

	proyectos todo el tiempo están ingresando al sistema académico.		armonización de las finanzas de la empresa.
Trainer's <sup>19</sup> Académicos de la Empresa	Buscan estabilidad laboral y generación de un sistema que permita que se desenvuelvan en las mejores condiciones para realizar sus actividades académicas de la mejor manera.	Interesado Interno	Son vitales en la contribución de mejoras y en la realización de la aplicación de los servicios que se brindan a través de la empresa en cada uno de los proyectos.
Trainer's Locales	Buscan oportunidad laboral para desenvolverse en su área de influencia.	Interesado Externo	Muchas veces son capital humano de importancia y de poca aparición en distintas ciudades, por lo que mantener contacto con nuevos trainer de las distintas ciudades es vital para la realización de los proyectos.
Empresas y comercio de la ciudad.	Son interesados importantes, ya que son nichos de mercado interesante para el cumplimiento de metas en los distintos proyectos que se emprenden por parte de la empresa.	Interesado Externo	Generan posicionamiento y crecimiento ante el voz a voz del buen servicio que se presta alrededor de las actividades de los proyectos académicos de la empresa.

**Tabla 10.** Caracterización de los Interesados del Centro de Capacitación Británico

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>19</sup> Trainer's: Tutores o Entrenadores Académicos del sistema de enseñanza y aprendizaje del Idioma Ingles en el Centro de Capacitación Británico.

Al realizar las pesquisas y la recolección de la información vital para este análisis, pudimos constatar la importancia de estos actores dentro de los proyectos para la empresa Centro de Capacitación Británico, por lo que la coordinación y buen manejo de los canales de comunicación y funcionalidad entre ellos es de real generación bienestar para la organización; por ello tratar de mantener la línea de acción con un servicio de alta calidad y las mejoras programáticas que se realizan en sus servicios se hacen determinantes a la hora de medir eficacia y eficiencia organizacional, en procura de la obtención de los logros por los cuales se generan los proyectos de la misma.

#### 4.3.4.2. Evaluación SMCI para el Dominio de Proyectos.

Con la evaluación del grado de madurez de la organización objeto del estudio, se analizó la aplicación de las mejores prácticas teniendo como punto de relevancia las cuatro etapas de la madurez del proceso del mejoramiento desde el enfoque de: estandarizar, medir, controlar y mejorar, (SMCI, por sus siglas en ingles), con lo cual se logró llegar a los siguientes resultados:

**Tabla 11.** Mejores Prácticas por Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Criterios de Agrupamiento

Mejores Prácticas por:	
Process Improvement Stage	No. Preguntas
Standardize	24
Measure	24
Control	24
Improve	24
Total	96

**Fuente:** Elaboración propia teniendo como soporte el OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013).

**Tabla 12.** Frecuencias Observadas por Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI).

Criterio de agrupamiento		Frecuencias Observadas Mejores Prácticas			
Process Improvement Stage	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	
Standardize	1,0	11,0	7,0	5,0	
Measure	8,0	10,0	4,0	2,0	
Control	7,5	9,5	5,0	2,0	
Improve	2,0	13,5	6,0	3,0	
TOTALES	18,5	45,5	22,0	12,0	

**Fuente:** Elaboración propia teniendo como soporte y guía la Tesis “Diseño de la oficina de gerencia de proyectos (Project Management Office - PMO) para la ONG "Corporación Esfera Azul - CEA" de Miranda, Cauca en Colombia, bajo los lineamientos del PMI” (Trujillo, 2018)

Resultados generados a partir del promedio obtenido de los dos cuestionarios aplicados en la empresa, que fueron consolidados con fines de unificación e interpretación de los resultados.

**Tabla 13.** Porcentaje de Aplicación de las Mejores Prácticas, por Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI).

Criterio de agrupamiento		Porcentaje de aplicación mejores prácticas			
Process Improvement Stage	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	
Standardize	4,2%	45,8%	29,2%	20,8%	
Measure	33,3%	41,7%	16,7%	8,3%	
Control	31,3%	39,6%	20,8%	8,3%	
Improve	8,3%	54,2%	25,0%	12,5%	

**Fuente:** Elaboración propia teniendo como soporte y guía la Tesis “Diseño de la oficina de gerencia de proyectos (Project Management Office - PMO) para la ONG "Corporación Esfera Azul - CEA" de Miranda, Cauca en Colombia, bajo los lineamientos del PMI” (Trujillo, 2018)

Porcentajes de aplicación promediados de los dos cuestionarios aplicados en la empresa, que fueron consolidados con fines de unificación e interpretación de los resultados.

**Tabla 14.** Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Grado de Madurez.

Criterio de agrupamiento		Grado de Madurez	
Process Improvement Stage <sup>20</sup>	No. Preguntas	Valoración %	Grado de Madurez
Standardize <sup>21</sup>	24	95.8%	Muy Alta
Measure <sup>22</sup>	24	66.7%	Alta
Control <sup>23</sup>	24	68,8%	Alta
Improve <sup>24</sup>	24	91.7%	Muy Alta

**Fuente:** Elaboración propia teniendo como base los resultados de la información obtenida.

Los datos contenidos en la tabla anterior, corresponden a los promedios de la aplicación observada de las mejores prácticas asociadas a cada grupo de procesos sugeridos por el modelo OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013).

#### 4.3.4.2.1. Grado de madurez en el proceso de Mejoramiento

##### Estandarización.

Al tomar cada uno de los procesos de mejoramiento que alinea el Modelo OPM3®, encontramos la estandarización como la forma en la cual se pueden y deben establecer y monitorear las normas o pautas para los procesos de las empresas. Por ello como se menciona en el PMI (Project Management Institute, Inc., 2013) “La estandarización, cuando se aplica a un proceso, produce una mejor práctica repetible y consistente. Las características de un proceso estandarizado incluyen un órgano rector para gestionar el proceso y los cambios asociados, un

<sup>20</sup> Process Improvement Stage: Etapas del Proceso de Mejoramiento.

<sup>21</sup> Standardize: Estandarizar

<sup>22</sup> Measure: Medir

<sup>23</sup> Control: Controlar

<sup>24</sup> Improve: Mejorar

proceso claramente documentado que se comunica a quienes ejercen el proceso y la adherencia que se evidencia por los productos conseguidos”. (Trujillo, 2018)

Así pues, tenemos que:

**Tabla 15.** Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Estandarización”

Proceso de Mejoramiento “Estandarización - Standardize”	
Buenas Prácticas Aplicadas	24
Valoración %	95.8%
Grado de Madurez	Muy Alta

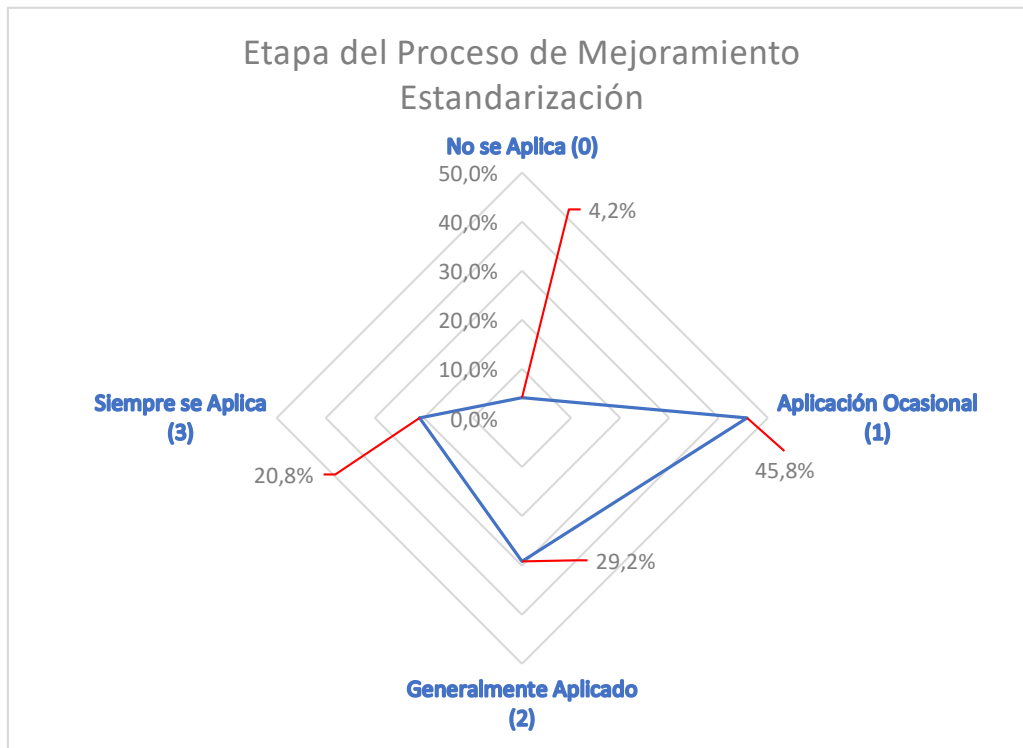
**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que pudimos constatar (Ver **Tabla 15.** Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento - Estandarización), encontramos que para el proceso de Estandarización la empresa “Centro de Capacitación Británico” tiene un grado de Madurez Muy Alto, lo cual representa que se tienen estandarizados gran parte de sus procesos (Cabe resaltar que este resultado tiene incidencia directa con respecto a los aspectos evaluados en las encuestas aplicadas).

Al mismo tiempo y en resonancia con la aplicación de las mejoras practicas asociadas a esta etapa, obtuvimos: (Ver **Ilustración 11.** Etapa del Proceso de Mejoramiento – Estandarizar)



**Ilustración 11.** Etapa del Proceso de Mejoramiento – Estandarizar.



**Fuente:** Elaboración propia.

La etapa del proceso de mejoramiento “Estandarizar” nos arroja un resultado observado de 95.8% de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 23 de 24 mejores prácticas, distribuidas así: 1 “No se aplican”, 11 tienen “Aplicación Ocasional”, 7 “Generalmente Aplicadas” y 5 “Siempre se Aplica”; pudiendo de esta manera establecer que la empresa “Centro de Capacitación Británico” tiene un accionar<sup>25</sup>, que permite desarrollar los procesos comunes y supervisar el cumplimiento de los mismos en el enfoque de gestión de los proyectos. Afirmando esto pudimos observar un mínimo valor del 4.2% para las prácticas que “No se Aplica”, siendo este un margen supremamente pequeño dentro de las acciones generadas por la empresa en su accionar en proyectos.

<sup>25</sup> Teniendo en cuenta que se generó una selección, para la aplicación del cuestionario, de un número definido de Buenas Prácticas por parte de los autores del documento como muestra tomada de las listas de Buenas Prácticas.

En cuanto al grado de madurez la Etapa del proceso de Mejoramiento “Estandarizar” arrojó un 95.8%, ubicándose en la escala de valoración en “Muy Alta” (Ver **Tabla 9**. Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”). Con esto podemos definir que la empresa tiene un punto de partida bastante importante dentro de la organización de sus perspectivas, ya que cuenta con la orientación debida que pueda guiar la gerencia de proyectos ajustada a las necesidades particulares de cada proyecto en ejecución y de los que se irán generando en el accionar de la misma.

#### 4.3.4.2.2. Grado de madurez en el proceso de medición.

Como se menciona en el PMI® (Project Management Institute, Inc., 2013) “La medición o el medir, cuando se aplica a un proceso, produce una mejor practica cuantificada. Las características de un proceso medido incluyen los requisitos del cliente incorporados en las mediciones, las características criticas identificadas, las características criticas medidas, las entradas relacionadas con los resultados y los parámetros críticos medidos. Estas características aclaran los requisitos del cliente y las entradas y salidas clave”. (Trujillo, 2018)

Así pues, tenemos que:

**Tabla 16.** Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Medición”.

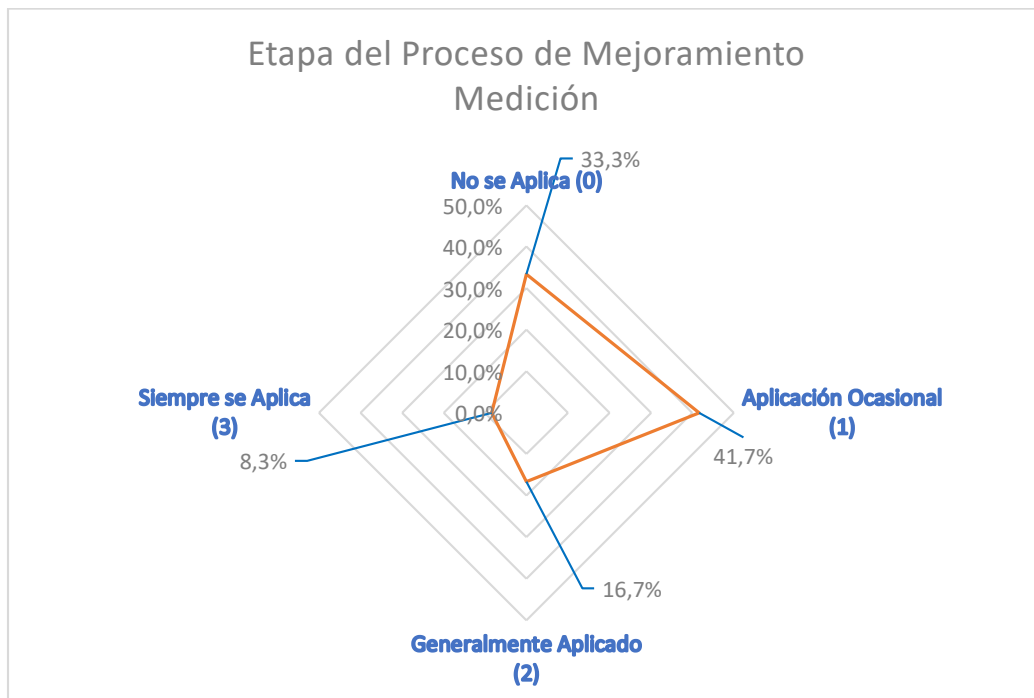
Proceso de Mejoramiento “Estandarización - Medición”	
Buenas Practicas Aplicadas	24
Valoración %	66.7%
Grado de Madurez	Alta

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que pudimos constatar (Ver **Tabla 16.** “Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Medición”), encontramos que para el proceso de Medición la empresa “Centro de Capacitación Británico” tiene un grado de Madurez Alto, lo cual representa que se tienen un importante proceso de medición de sus procesos, pero también que se puede mejorar hasta encontrar el punto óptimo (Cabe resaltar que este resultado tiene incidencia directa con respecto a los aspectos evaluados en las encuestas aplicadas).

Al mismo tiempo y en resonancia con la aplicación de las mejoras practicas asociadas a esta etapa, obtuvimos:

**Ilustración 12.** Etapa del Proceso de Mejoramiento – Medir.



**Fuente:** Elaboración Propia.

La etapa del proceso de mejoramiento “Medir” nos arroja un resultado observado de 66.7% de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 16 de 24 mejores prácticas, distribuidas así: 8 “No se aplican”, 10 tienen

“Aplicación Ocasional”, 4 “Generalmente Aplicadas” y 2 “Siempre se Aplica”; pudiendo de esta manera establecer que la empresa “Centro de Capacitación Británico” tiene métodos<sup>26</sup> para evaluar las mejores prácticas y las capacidades ajustados al enfoque de gestión de los proyectos. Con respecto a esto pudimos observar un valor del 33.3% para las prácticas que “No se Aplica”, siendo este un margen al cual hay que darle manejo estableciendo las directrices debidas para aplicar las mejoras requeridas por la empresa pensando en su accionar en proyectos a futuro.

En cuanto al grado de madurez la Etapa del proceso de Mejoramiento “Medir” arrojó un 66.7%, ubicándose en la escala de valoración en “Alta” (Ver *Tabla 9*. Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”). Con esto podemos definir que la empresa tiene un punto de partida importante dentro de la organización de sus perspectivas, ya que cuenta con la orientación debida que pueda guiar la gerencia de proyectos ajustada a las necesidades particulares de cada proyecto en ejecución y de los que se irán generando en el accionar de la misma, al tiempo que se pueden generar recomendaciones con fines específicos de permitir ajustar la empresa a niveles de madurez aún mejores.

#### **4.3.4.2.3. Grado de madurez en el proceso de control.**

El control, cuando se aplica a un proceso, produce una mejor práctica administrada. Las características de un proceso controlado incluyen el plan de control desarrollado, el plan de control implementado y la estabilidad alcanzada. El proceso de control es el acto de comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar variaciones, evaluar tendencias para efectuar mejoras en los procesos, evaluar posibles alternativas y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario. En OPM3®, la progresión de Capacidades incluye la

---

<sup>26</sup> Teniendo en cuenta que se generó una selección, para la aplicación del cuestionario, de un numero definido de Buenas Practicas por parte de los autores del documento como muestra tomada de las listas de Buenas Practicas.

determinación de los límites de control, la búsqueda de las causas raíz de los procesos que están fuera de los límites y la identificación de mejoras para llevar el proceso dentro de los límites de control. Cuando se utiliza para evaluar los vencimientos de capacidad, la aplicación colectiva de actividades de control constituye la tercera etapa del modelo de gestión de calidad SMCI de OPM3®. (PMI, 2013). (Trujillo, 2018)

Así pues, tenemos que:

**Tabla 17.** Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Controlar”.

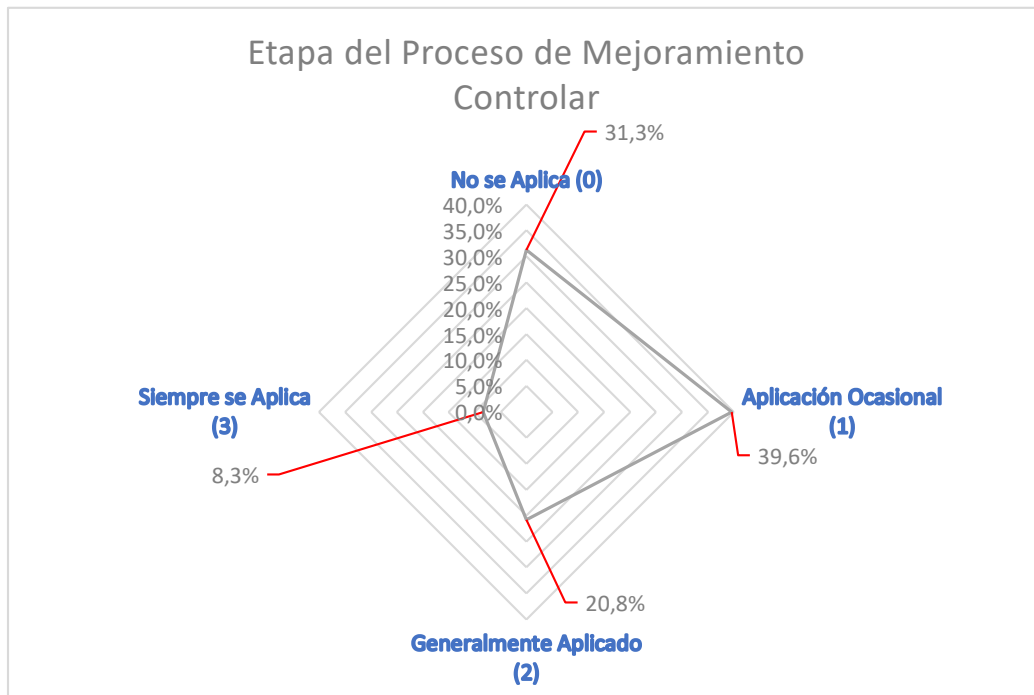
Proceso de Mejoramiento “Estandarización - Controlar”	
Buenas Practicas Aplicadas	24
Valoración %	68.8%
Grado de Madurez	Alta

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que pudimos constatar (Ver **Tabla 17.** Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento - Controlar), encontramos que para el proceso de Medición la empresa “Centro de Capacitación Británico” tiene un grado de Madurez Alto, lo cual representa que se tienen un importante proceso de Control de sus procesos, pero también que se puede mejorar hasta encontrar el punto óptimo (Cabe resaltar que este resultado tiene incidencia directa con respecto a los aspectos evaluados en las encuestas aplicadas).

Al mismo tiempo y en resonancia con la aplicación de las mejoras practicas asociadas a esta etapa, obtuvimos: (Ver **Ilustración 13.** Etapa del Proceso de Mejoramiento – Controlar)

**Ilustración 13.** Etapa del Proceso de Mejoramiento – Controlar.



**Fuente:** Elaboración Propia.

La etapa del proceso de mejoramiento “Controlar” nos arroja un resultado observado de 68.8% de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 17 de 24 mejores prácticas, distribuidas así: 7 “No se aplican”, 10 tienen “Aplicación Ocasional”, 5 “Generalmente Aplicadas” y 2 “Siempre se Aplica”; pudiendo de esta manera establecer la importancia para la empresa “Centro de Capacitación Británico” que tiene desarrollar e implementar sistemas que permitan mantener estable los proyectos y la obtención de los resultados esperados. Con respecto a esto pudimos observar un valor del 31.3% para las prácticas que “No se Aplica”, siendo este un margen a tener en cuenta ya que permite generar las mejoras requeridas por la empresa pensando en su accionar en proyectos a futuro.

En cuanto al grado de madurez la Etapa del proceso de Mejoramiento “Controlar” arrojó un 68.8%, ubicándose en la escala de valoración en “Alta” (Ver **Tabla 9.** Valoración Grado de

Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”). Con esto podemos definir que la empresa mantiene activos sistemas que permiten controlar los procesos de manera regular en la gerencia de proyectos pero presente situaciones que permiten mejorar, como resultado de la ponderación de las observaciones de las mejores prácticas asociadas<sup>27</sup>.

#### 4.3.4.2.4. Grado de madurez en el proceso de mejora continua.

Como se menciona en el PMI® (Project Management Institute, Inc., 2013) “El mejoramiento, cuando se aplica a un proceso, produce una mejor práctica que evoluciona continuamente. Las características de un proceso mejorado incluyen problemas identificados, mejoras implementadas y mejoras sostenidas.” Cada mejor practica se asocia a una de estas etapas de mejora de procesos. Esto proporciona a las organizaciones una manera de visualizar su estatus en cuanto al desempeño de dicha mejor practica y enfocarse para la mejora de procesos. (Trujillo, 2018)

Así pues, tenemos que:

**Tabla 18.** Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento “Mejorar”.

Proceso de Mejoramiento “Mejorar”	
Buenas Practicas Aplicadas	24
Valoración %	91.7%
Grado de Madurez	Muy Alta

**Fuente:** Elaboración propia.

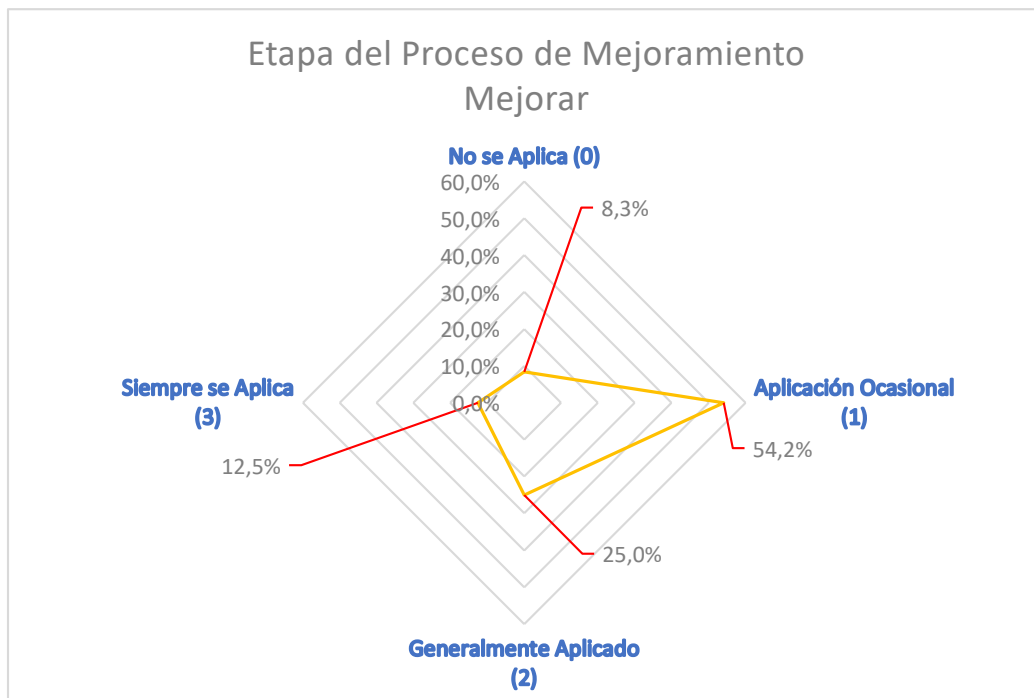
De acuerdo a los resultados que pudimos constatar (Ver **Tabla 18.** “Grado de Madurez Proceso de Mejoramiento - Mejorar”), encontramos que para el proceso de Mejora continua o Mejorar la empresa “Centro de Capacitación Británico” tiene un grado de Madurez Muy Alto, lo

<sup>27</sup> Tenidas en cuenta en el Cuestionario de Evaluación aplicado a la empresa.

cual representa una tendencia positiva en cuanto a sus procesos (Cabe resaltar que este resultado tiene incidencia directa con respecto a los aspectos evaluados en las encuestas aplicadas).

Al mismo tiempo y en resonancia con la aplicación de las mejoras practicas asociadas a esta etapa, obtuvimos:

**Ilustración 14.** Etapa del Proceso de Mejoramiento – Mejorar.



**Fuente:** Elaboración Propia.

La etapa del proceso de mejoramiento “Mejorar” nos arroja un resultado observado de 91.7% de aplicación de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 22 de 24 mejores prácticas, distribuidas así: 2 “No se aplican”, 13 tienen “Aplicación Ocasional”, 6 “Generalmente Aplicadas” y 3 “Siempre se Aplica”; pudiendo de esta manera establecer que la empresa “Centro de Capacitación Británico” tiene métodos<sup>28</sup> y procedimientos de mejora continua aplicables al enfoque de gestión de los proyectos que

<sup>28</sup> Teniendo en cuenta que se generó una selección, para la aplicación del cuestionario, de un numero definido de Buenas Practicas por parte de los autores del documento como muestra tomada de las listas de Buenas Practicas.



permiten aprovechar al máximo las lecciones aprendidas a través del desarrollo y cumplimiento de los proyectos. Con respecto a esto pudimos observar un valor del 8.3% para las prácticas que “No se Aplica”, siendo este un margen manejable y que permite generar las mejoras requeridas por la empresa pensando en su accionar en proyectos a futuro.

En cuanto al grado de madurez la Etapa del proceso de Mejoramiento “Mejorar” arrojó un 91.7%, ubicándose en la escala de valoración en “Muy Alta” (Ver **Tabla 9.** Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”). Con esto podemos definir que la empresa tiene como precepto particular la mejora continua de sus procesos en la gerencia de proyectos, aprendiendo de cada uno de sus proyectos y mejorándolos en el tiempo, al tiempo que se pueden generar recomendaciones con fines específicos de permitir ajustar la empresa a niveles de madurez aún mejores.

#### **4.3.4.3. Evaluación de los Grupos de Procesos del Dominio de Proyectos**

Dentro del proceso de desarrollo de este documento académico, tuvimos la oportunidad paralelamente con la aplicación de las mejores prácticas en gerencia de proyectos de valorar a los grupos de procesos que se proponen por el PMI® (Project Management Institute, Inc., editor., 2017) en la empresas objeto de este estudio, teniendo como instrumento de implementación el Cuestionario de Autoevaluación SAM (Ver **ANEXO 2.** Cuestionario de Autoevaluación SAM) con lo cual pudimos llegar a la siguiente información:

**Tabla 19.** Mejores prácticas por Grupos de Procesos – Criterios de Agrupamiento.

<b>Mejores prácticas por:</b>	
<b>Grupo de procesos</b>	<b>No. Preguntas</b>
Iniciación	8
Planificación	60

Ejecución	12
Monitoreo y control	12
Cierre	4
TOTALES	96

**Fuente:** Elaboración propia teniendo como punto de partida el OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013)

**Tabla 20.** Frecuencias Observadas por Grupos de Procesos.

Criterio de agrupamiento	Frecuencias Observadas Grupos de Procesos				
	Grupo de procesos	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)
Iniciación		3,0	4,5	0,5	0,0
Planificación		10,5	26,0	16,5	7,0
Ejecución		0,0	3,0	4,0	5,0
Monitoreo y control		4,5	7,5	0,0	0,0
Cierre		0,5	2,5	1,0	0,0
TOTALES		19	44	22	12

**Fuente:** Elaboración propia teniendo como soporte y guía la Tesis “Diseño de la oficina de gerencia de proyectos (Project Management Office - PMO) para la ONG "Corporación Esfera Azul - CEA" de Miranda, Cauca en Colombia, bajo los lineamientos del PMI” (Trujillo, 2018)

Resultados generados a partir del promedio obtenido de los dos cuestionarios aplicados en la empresa, que fueron consolidados con fines de unificación e interpretación de los resultados.

**Tabla 21.** Porcentaje de Aplicación de las Mejores Prácticas por Grupos de Procesos.

Criterio de agrupamiento	Porcentaje de aplicación Grupos de Procesos				
	Grupo de procesos	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)
Iniciación		37,5%	56,3%	6,3%	0,0%
Planificación		17,5%	43,3%	27,5%	11,7%

Ejecución	0,0%	25,0%	33,3%	41,7%
Monitoreo y control	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%
Cierre	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%

**Fuente:** Elaboración propia teniendo como soporte y guía la Tesis “Diseño de la oficina de gerencia de proyectos (Project Management Office - PMO) para la ONG "Corporación Esfera Azul - CEA" de Miranda, Cauca en Colombia, bajo los lineamientos del PMI” (Trujillo, 2018)

Resultados generados a partir del promedio obtenido de los dos cuestionarios aplicados en la empresa, que fueron consolidados con fines de unificación e interpretación de los resultados.

**Tabla 22.** Grado de Madurez por Grupo de Procesos.

Criterio de agrupamiento		Grado de Madurez	
Process Improvement Stage	No. Preguntas	Valoración %	Grado de Madurez
Iniciación	8	62.5%	Alta
Planificación	60	82.5%	Alta
Ejecución	12	100%	Muy Alta
Monitoreo y Control	12	62.5%	Alta
Cierre	4	87.5%	Muy Alta

**Fuente:** Elaboración propia teniendo como base los resultados de la información obtenida.

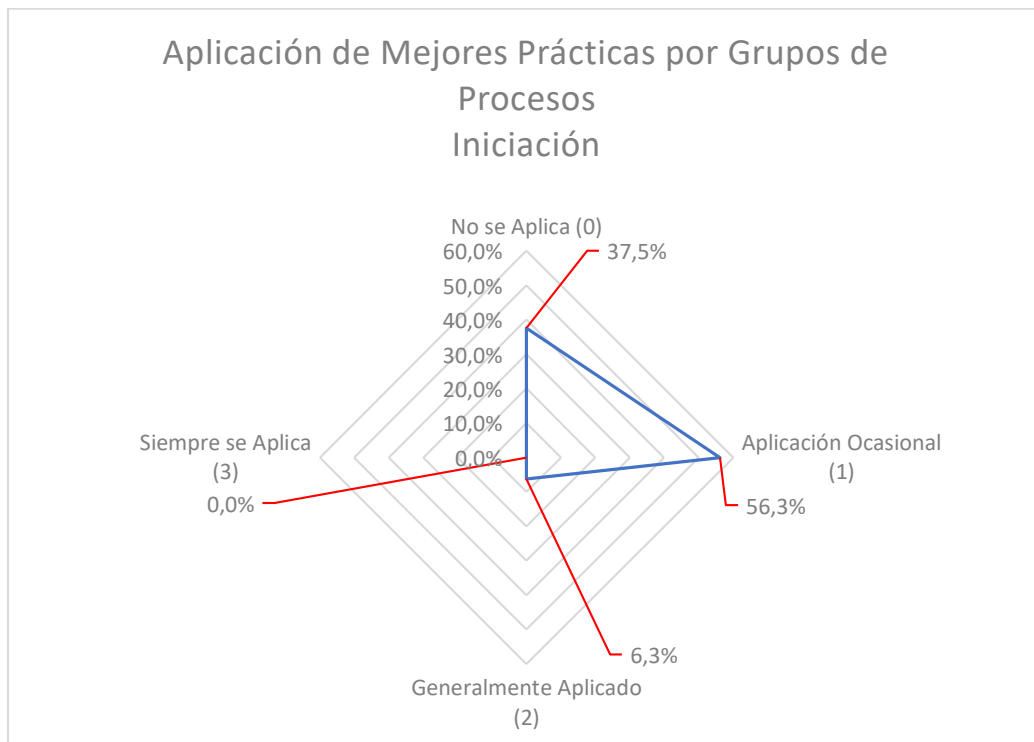
Los resultados obtenidos y presentados en este documento corresponden a los promedios de la aplicación observada de las mejores prácticas asociadas a cada grupo de procesos sugeridos por el modelo OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013).

#### 4.3.4.3.1. Grupo del Proceso de Iniciación

Se obtuvieron los siguientes resultados de la empresa “Centro de Capacitación Británico”:

(Ver *Ilustración 15*. “Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Iniciación”)

*Ilustración 15*. Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Iniciación.



**Fuente:** Elaboración propia.

Dentro de los Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos se encuentra el de “Iniciación” el cual nos arroja un resultado observado de 62.5% de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 5 de 8 mejores prácticas, distribuidas así: 3 “No se aplican”, 4 tienen “Aplicación Ocasional”, 1 “Generalmente Aplicadas” y 0 “Siempre se Aplica”; acorde a esto pudimos observar un valor del 37.5% para las prácticas que “No se Aplica”, teniendo esto un significado importante ya que no cuenta con políticas propias que definan los pasos a seguir en esta etapa para la gerencia de proyectos.

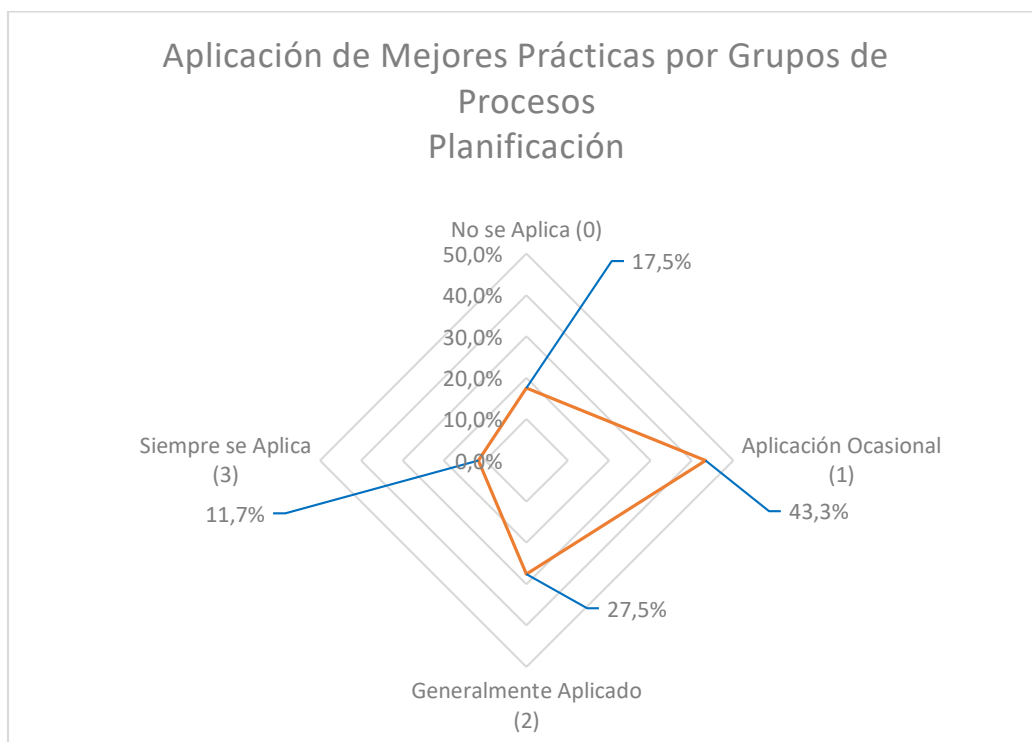
En cuanto al grado de madurez el grupo de procesos de “Iniciación” arrojó un 62.5%, ubicándose en la escala de valoración en “Alta” (Ver **Tabla 9.** Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”). Con esta estimación, siendo el resultado de la ponderación realizada en este documento, podemos decir que el proceso de Iniciación puede surtir mejoras significativas pudiendo así mantener su coherencia organizacional y adicionalmente adaptándose fácilmente a los requerimientos que puedan surtirse en los distintos proyectos que emprenda la organización.

#### **4.3.4.3.2. Grupo del Proceso de Planificación.**

Se obtuvieron los siguientes resultados de la empresa “Centro de Capacitación Británico” (Ver **Ilustración 16.** “Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Planificación”):

Dentro de los Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos se encuentra el de “Planificación” el cual nos arroja un resultado observado de 82.5% de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 50 de 60 mejores prácticas, distribuidas así: 11 “No se aplican”, 26 tienen “Aplicación Ocasional”, 16 “Generalmente Aplicadas” y 7 “Siempre se Aplica”; acorde a esto pudimos observar un valor del 17.5% para las prácticas que “No se Aplica”, teniendo esto un significado importante para la organización ya que muestra aspectos de mejora necesarios para alcanzar los objetivos trazados en los distintos proyectos.

**Ilustración 16.** Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Planificación.



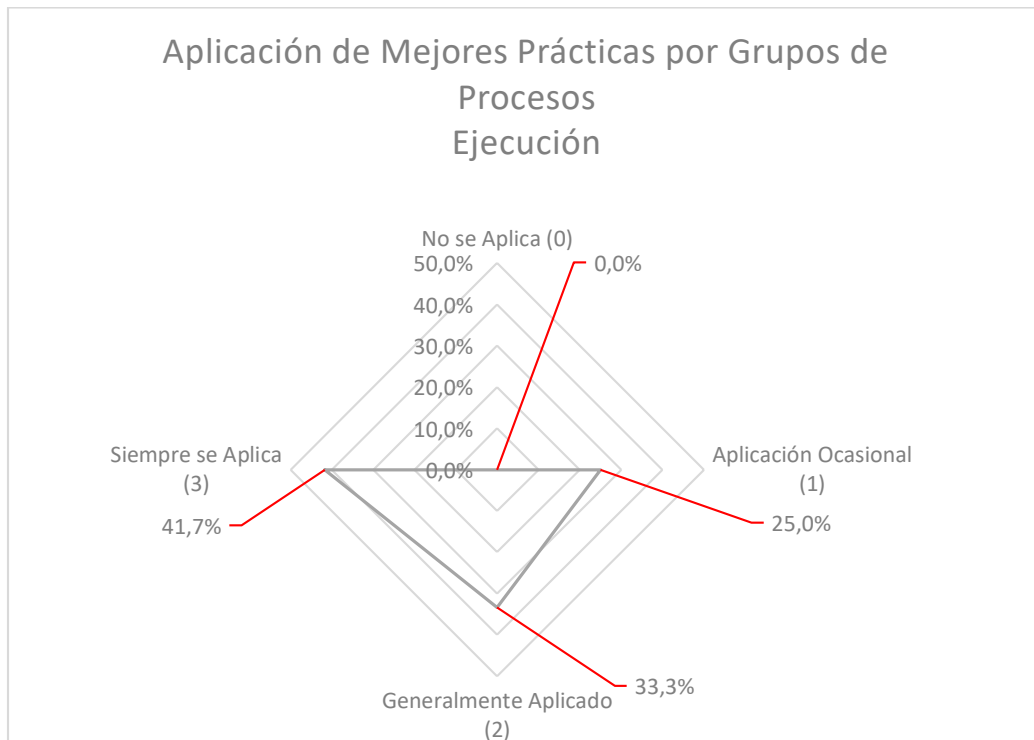
**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al grado de madurez el grupo de procesos de “Planificación” arrojó un 82.5%, ubicándose en la escala de valoración en “Alta” (Ver **Tabla 9.** Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”). Con esta estimación, siendo el resultado de la ponderación realizada en este documento, podemos decir que el proceso de Planificación puede surtir mejoras significativas pudiendo así mantener su coherencia organizacional y adicionalmente adaptándose fácilmente a los requerimientos que puedan surtirse en los distintos proyectos que emprenda la organización.

#### **4.3.4.3.3. Grupo del Proceso de Ejecución.**

Se obtuvieron los siguientes resultados de la empresa “Centro de Capacitación Británico” (Ver **Ilustración 17.** Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Ejecución):

**Ilustración 17.** Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Ejecución.



**Fuente:** Elaboración propia.

Dentro de los Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos se encuentra el de “Ejecución” el cual nos arroja un resultado observado de 100% de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 12 de 12 mejores prácticas, distribuidas así: 0 “No se aplican”, 3 tienen “Aplicación Ocasional”, 4 “Generalmente Aplicadas” y 5 “Siempre se Aplica”; acorde a esto pudimos observar que todas las mejores prácticas evaluadas en este documento de la empresa, son regularmente utilizadas con fines de completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto con miras al cumplimiento efectivo de los mismos.

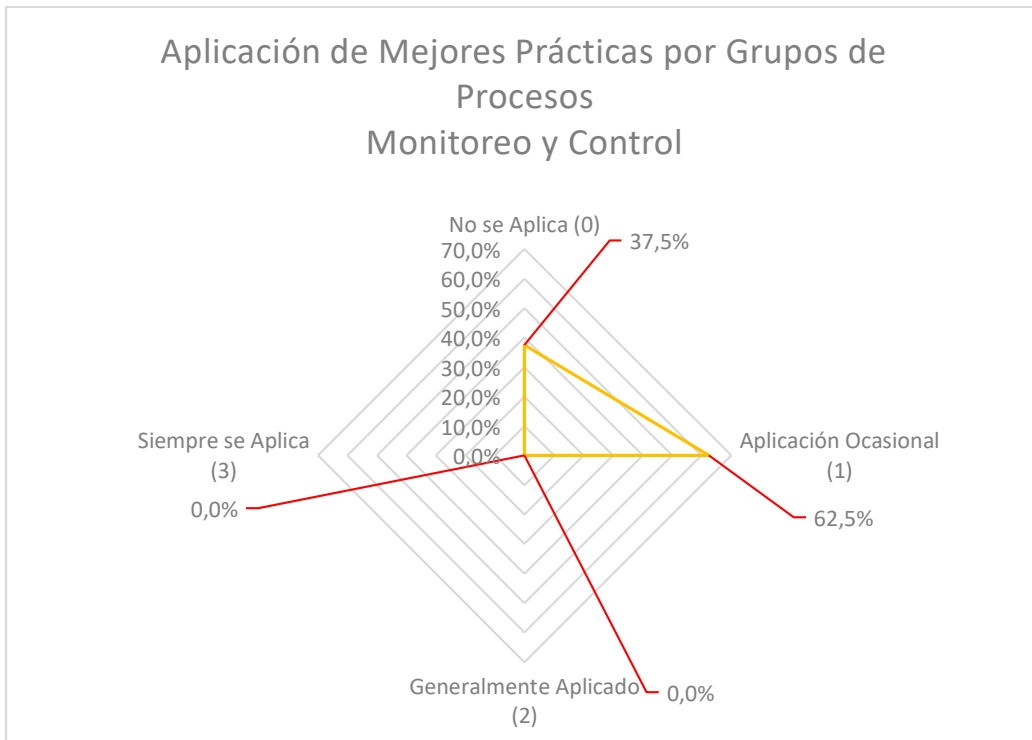
En cuanto al grado de madurez el grupo de procesos de “Ejecución” arrojó un 100%, ubicándose en la escala de valoración en “Muy Alta” (Ver **Tabla 9.** Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”). Con esta estimación, siendo el

resultado de la ponderación realizada en este documento, podemos decir que el proceso de Ejecución se encuentra ajustado a los requerimientos de la gerencia de proyectos.

#### 4.3.4.3.4. Grupo del Proceso de Monitoreo y Control.

Se obtuvieron los siguientes resultados de la empresa “Centro de Capacitación Británico”:

**Ilustración 18.** Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Monitoreo y Control.



**Fuente:** Elaboración propia.

Dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se encuentra el de “Monitoreo y Control” el cual nos arroja un resultado observado de 62.5% de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 8 de 12 mejores prácticas, distribuidas así: 4 “No se aplican”, 8 tienen “Aplicación Ocasional”, 0 “Generalmente Aplicadas” y 0 “Siempre se Aplica”; acorde a esto pudimos observar un valor del 37.5% para las prácticas que “No se Aplica”, teniendo esto un impacto significativo en la empresa ya permite



dilucidar la importancia de realizar control y seguimiento al desarrollo de los proyectos, por lo que se deben realizar ajustes de mejoras que permitan generar los procesos de planeación que deriven en aspectos de medición a aquellos aspectos relevantes en el desarrollo de los mismos, fortaleciendo así la gerencia de proyectos en la empresa.

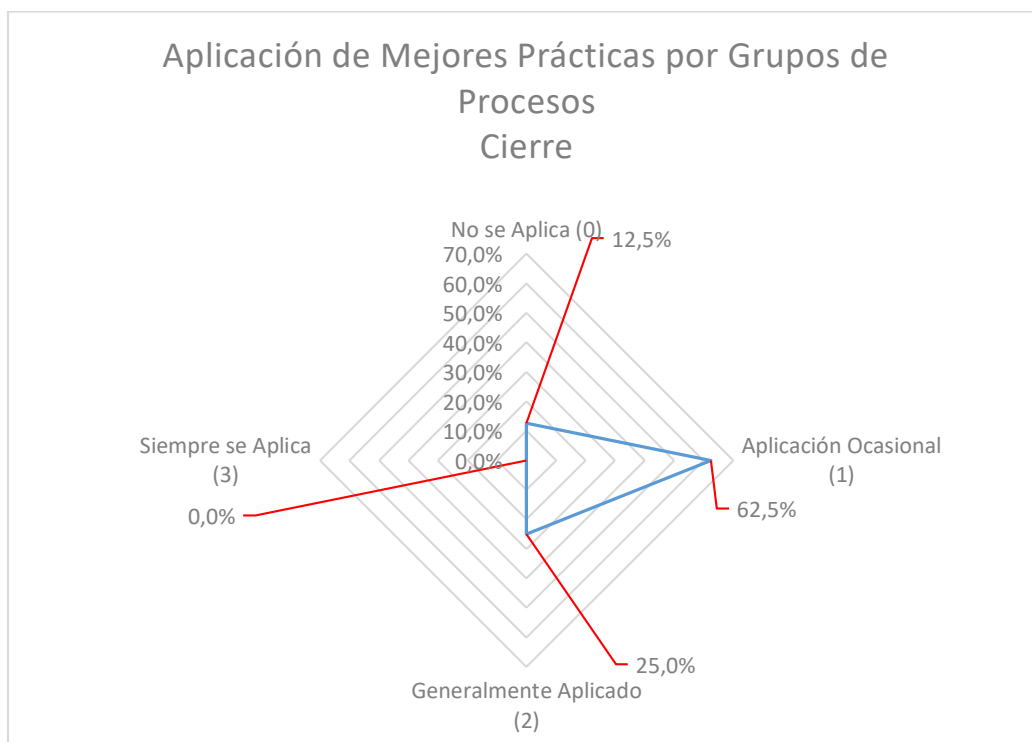
En cuanto al grado de madurez el grupo de procesos de “Monitoreo y Control” arrojó un 62.5%, ubicándose en la escala de valoración en “Alta” (Ver **Tabla 9. Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”**). Con esta estimación, siendo el resultado de la ponderación realizada en este documento, podemos decir que el proceso de Monitoreo y Control puede surtir mejoras significativas pudiendo así mantener en mayor proporción la coherencia organizacional y adicionalmente adaptándose fácilmente a los requerimientos que puedan surtirse en los distintos proyectos que emprenda la organización.

#### **4.3.4.3.5. Grupo del Proceso de Cierre.**

Se obtuvieron los siguientes resultados de la empresa “Centro de Capacitación Británico” (Ver **Ilustración 19. Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Cierre**):

Dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se encuentra el de “Cierre” el cual nos arroja un resultado observado de 87.5% de aplicación de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que acorde a los criterios de evaluación agrupan 3 de 4 mejores prácticas, distribuidas así: 1 “No se aplican”, 2 tienen “Aplicación Ocasional”, 1 “Generalmente Aplicadas” y 0 “Siempre se Aplica”; acorde a esto pudimos observar un valor del 12.5% para las prácticas que “No se Aplica”, teniendo esto un significado importante para la empresa ya que se hace determinante el hecho de generar los objetivos planteados en los distintos proyectos, así como los mejores resultados por parte de la gerencia de proyectos, por lo que se realizaran los ajustes pertinentes en plan de mejoras para evolucionar este grupo de procesos.

**Ilustración 19.** Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos – Cierre.



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al grado de madurez el grupo de procesos de “Cierre” arrojó un 87.5%, ubicándose en la escala de valoración en “Muy Alta” (Ver **Tabla 9.** Valoración Grado de Madurez para la empresa “Centro de Capacitación Británico”). Con esta estimación, siendo el resultado de la ponderación realizada en este documento, podemos decir que el proceso de Cierre cuenta en la actualidad con los formatos de informe y actas de cierre que están alineados con las propuestas por el OPM3®, las cuales se asemejan en su propósito con las mejores prácticas.

#### **4.3.4.4. Evaluación de las Áreas del Conocimiento**

Hemos podido constatar a lo largo de este documento académico aspectos de relevancia organizacional desde la perspectiva de los proyectos hasta llegar al análisis de los procesos categorizados por áreas de conocimiento.

Un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimiento y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen (Trujillo, 2018).

Aunque las áreas de conocimiento están interrelacionadas están se definen por separado desde la perspectiva de la dirección de proyectos; son diez las áreas del conocimiento propuestas por el PMI® en la guía del PMBOK (Project Management Institute, Inc., editor., 2017), en la cotidianidad son utilizadas en los proyectos de las organizaciones constantemente y para este análisis hemos dado lugar a algunas de ellas obteniendo los siguientes resultados en la empresa “Centro de Capacitación Británico”:

**Tabla 23.** Mejores prácticas por Áreas del Conocimiento.

<b>Mejores prácticas por:</b>	
<b>Áreas del Conocimiento</b>	<b>No. Preguntas</b>
4. Gestión de la Integración del proyecto	20
5. Gestión del Alcance del proyecto	8
6. Gestión del Cronograma del proyecto	12
7. Gestión de los Costos del Proyecto	8
8. Gestión de la Calidad del Proyecto	4
9. Gestión de los Recursos	12
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	8
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto	8
12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto	8
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	8
<b>TOTALES</b>	<b>96</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Guía PMBOK 6ta (Project Management Institute, Inc., editor., 2017)

**Tabla 24.** Frecuencias Observadas por Áreas del Conocimiento.

Criterio de agrupamiento	Frecuencias Observadas Áreas del Conocimiento			
	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)
4. Gestión de la Integración del proyecto	4,5	13,0	2,5	0,0
5. Gestión del Alcance del proyecto	0,5	5,0	2,5	0,0
6. Gestión del Cronograma del proyecto	1,5	3,5	6,0	1,0
7. Gestión de los Costos del Proyecto	0,0	0,5	3,5	4,0
8. Gestión de la Calidad del Proyecto	1,0	2,5	0,5	0,0
9. Gestión de los Recursos	0,0	0,0	5,0	7,0
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	4,0	4,0	0,0	0,0
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto	1,0	6,0	1,0	0,0
12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto	4,0	4,0	0,0	0,0
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	2,0	5,0	1,0	0,0
<b>TOTALES</b>	<b>18,5</b>	<b>43,5</b>	<b>22,0</b>	<b>12,0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Resultados generados a partir del promedio obtenido de los dos cuestionarios aplicados en la empresa, que fueron consolidados con fines de unificación e interpretación de los resultados.

**Tabla 25.** Porcentaje de aplicación de las Mejores Prácticas por Áreas del Conocimiento.

Criterio de agrupamiento	Porcentaje de Aplicación Áreas del Conocimiento			
	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)
4. Gestión de la Integración del proyecto	22,50%	65,00%	12,50%	0,00%
5. Gestión del Alcance del proyecto	6,25%	62,50%	31,25%	0,00%
6. Gestión del Cronograma del proyecto	12,50%	29,17%	50,00%	8,33%
7. Gestión de los Costos del Proyecto	0,00%	6,25%	43,75%	50,00%
8. Gestión de la Calidad del Proyecto	25,00%	62,50%	12,50%	0,00%

9. Gestión de los Recursos	0,00%	0,00%	41,67%	58,33%
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto	12,50%	75,00%	12,50%	0,00%
12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	25,00%	62,50%	12,50%	0,00%

**Fuente:** Elaboración propia.

Resultados generados a partir del promedio obtenido de los dos cuestionarios aplicados en la empresa, que fueron consolidados con fines de unificación e interpretación de los resultados.

**Tabla 26.** Áreas del Conocimiento – Grado de Madurez.

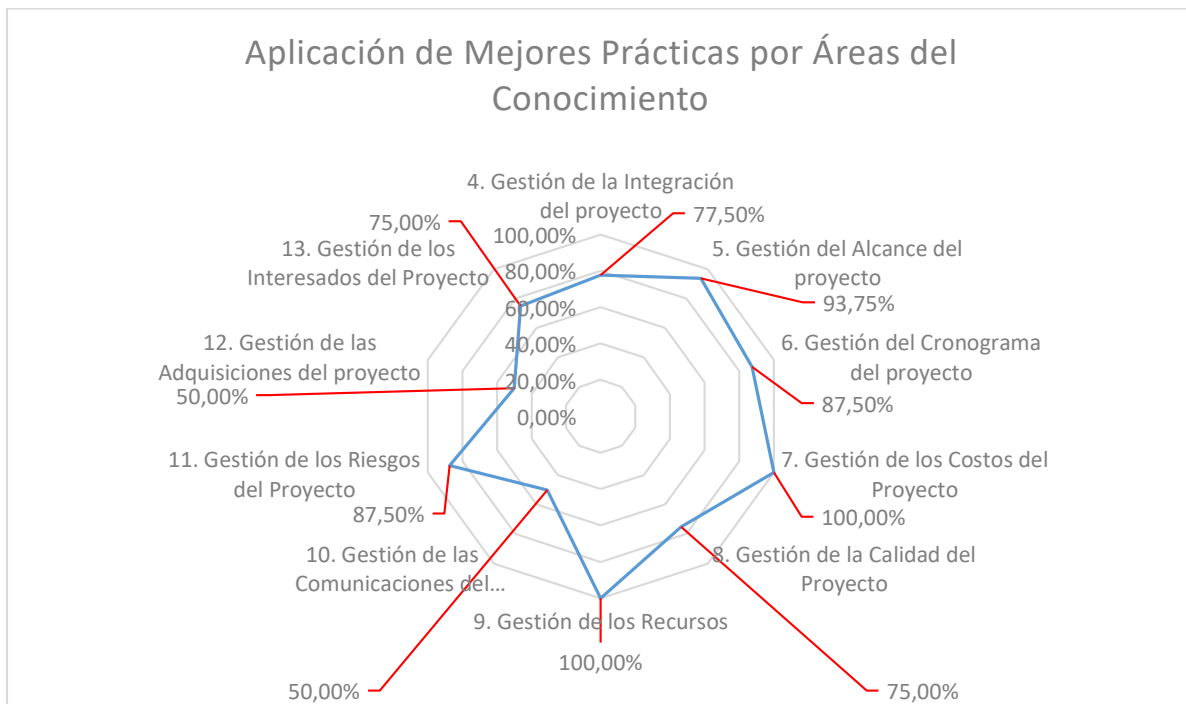
Criterio de agrupamiento	Grado de Madurez		
	Áreas del Conocimiento	No. Practicas	Valoración %
4. Gestión de la Integración del proyecto	20	77.50%	Alta
5. Gestión del Alcance del proyecto	8	93.75%	Muy Alta
6. Gestión del Cronograma del proyecto	12	87.50%	Alta
7. Gestión de los Costos del Proyecto	8	100%	Muy Alta
8. Gestión de la Calidad del Proyecto	4	75%	Alta
9. Gestión de los Recursos	12	100%	Muy Alta
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	8	50%	Media
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto	8	87.50%	Muy Alta
12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto	8	50%	Media
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	8	75.00%	Alta

**Fuente:** Elaboración propia.

Al analizar la **Tabla 25**. “Porcentaje de Aplicación de las Mejores Prácticas por Áreas del Conocimiento”, se pueden evidenciar los promedios de la aplicación observada de las mejores prácticas asociadas a cada criterio vinculado con las diferentes áreas del conocimiento sugeridas por el modelo OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013).

Teniendo en cuenta la información y los resultados obtenidos, se pudo determinar que la empresa “Centro de Capacitación Británico”, centra sus acciones por áreas del conocimiento en la Gestión de los Costos, Gestión de los Recursos, Gestión del Alcance, Gestión del Cronograma, Gestión de los Riesgos, Gestión de los Interesados, Gestión de la Integración y Gestión de la Calidad con ponderaciones porcentuales de aplicación de las mejores prácticas de acuerdo a los lineamientos del OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013) desde un 75.00% hasta el 100%. De la misma manera, pudimos observar dos áreas con una ponderación inferior a estos rangos en este estudio que corresponden a la Gestión de las Comunicaciones y Gestión de las Adquisiciones, con una ponderación porcentual de aplicación de las mejores prácticas de un 50%.

**Ilustración 20.** Aplicación de Mejores Prácticas por Áreas del Conocimiento.



**Fuente:** Elaboración propia.

En consecuencia, se puede afirmar dentro del análisis, que al ser la empresa objeto de este estudio del sector privado cuenta con mayor gestión de sus áreas del conocimiento y aunque

tiene deficiencias en particular con respecto a dos de ellas, mantiene valores elevados de gerenciamiento ante las diferentes propuestas que se puedan presentar en las ofertas del mercado con eficiencia y eficacia en sus procesos.

#### **4.3.4.5. Plan de Acción Propuesto para la Estandarización de Procesos de la Empresa “Centro de Capacitación Británico”**

Partiendo del proceso de levantamiento de la información, reconocimiento de las diversas situaciones que se presentan dentro de la empresa, la aplicación del cuestionario de autoevaluación<sup>29</sup> con su respectiva tabulación, generación de resultados, observación y análisis de los mismos, hemos podido constatar los siguientes aspectos a tratar:

- ✓ El Centro de Capacitación Británico, si bien es cierto tiene un área de Proyectos Empresarial que se muestra como su Oficina de Proyectos, tiene labores de activarse y unir un grupo de profesionales que hacen parte de la organización en momentos donde se requiere pero sin los conocimientos y pericia requerida para emprender proyectos de gran magnitud; por lo tanto se hace determinante iniciar un proceso de programas de capacitación y designación de un equipo de trabajo que se encargue de todo lo que conlleva específicamente al tema de proyectos dentro de la organización, incluso para actualizar y disponer el personal que vaya ingresando con el paso del tiempo, siempre en procura de los objetivos organizacionales y de proyectos.
- ✓ Establecer los fundamentos necesarios para que el equipo encargado de la gerencia de proyectos pueda establecer los estándares necesarios en función de las herramientas y componentes requeridos para su gestión, así:

---

<sup>29</sup> Teniendo en cuenta que se realizó una selección del cuestionario de buenas prácticas aplicando y enfados en 96 de ellas.

- a) Asignación de responsable dentro de la estructura organizacional con miras a asegurar el desarrollo del proceso dentro de la organización, con lo cual se podrá precisar e identificar al responsable comprometido del proceso específico, asignando autoridad y posesión del mismo;
  - b) La documentación de los procesos en todo momento, ya que esto permitirá agilizar y desarrollar una mejor gestión al equipo encargado de gerenciar los proyectos.
  - c) Mantener abiertos los canales de comunicación del equipo de proyectos en todo momento, produciendo mejoras en el proceso de ejecución y resultados óptimos ante las acciones en determinado momento.
  - d) Generar espacios de implementación de los procesos, donde toda la organización se involucra y pueda estar en disposición para el cumplimiento del objetivo del o de los proyectos que se desarrollen dentro de la organización.
- ✓ Establecer una oficina de Planificación y Control de Proyectos que permita tener métodos y técnicas que cuantifiquen la calidad de los procesos y las entradas del proyecto, pudiendo de esa manera tener manejo anticipado de variables o situaciones que puedan perjudicar los tiempos de cumplimiento y desarrollo de los proyectos.
  - ✓ Enfocar el equipo de proyectos a la obtención de procesos de mejoramiento continuado, centrando esfuerzos en la mejora de procesos con soluciones potenciales, lecciones aprendidas entre otros, teniendo así un nivel de eficiencia y eficacia superlativo en la realización de sus procesos.



- ✓ Establecer la implementación del plan de acción, mejoras y recomendaciones como un proceso continuo donde se involucre la aplicación de la autoevaluación nueva y periódicamente, con el enfoque propuesto por el PMI en el estándar OPM3® (Project Management Institute, Inc., 2013) ya que fue la metodología con la cual hemos generado este documento y que permitirá, en términos de evolución y madurez alcanzada, generar el comparativo que brinde la posibilidad de seguir mejorando hasta llegar a la excelencia corporativa.

Así pues, teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados, proponemos el siguiente Plan de Acción y de Mejoras para la empresa “Centro de Capacitación Británico” en miras a fortalecer la Gerencia de Proyectos y con la finalidad de seguir adelante en el proceso evolutivo como organización partiendo del desarrollo del presente documento académico (Ver **Tabla 27**. Plan de Acción y de Mejoras para la Empresa Centro de Capacitación Británico).

Aspecto a Mejorar	Plan de Acción	Actividad del Plan de Acción	Indicador de Logro	Meta	Medio de Verificación	Responsable	Aplicación
1. Responsabilidad dentro de la estructura organizacional de la Gerencia de Proyectos.	Nombrar un Director General de Proyectos en la organización.	Evaluar la gestión, conocimientos y habilidades del equipo de trabajo actual para seleccionar al Director de Proyectos de la Empresa o dado el caso iniciar proceso de captación y selección del profesional en el área de Proyectos.	Número de Directores nombrados en la empresa.	1 Director General de Proyectos.	Contrato de trabajo entre las partes.	Presidencia. Vicepresidencia.	Inmediata
2. Formación de Equipo de Trabajo para el Área de Proyectos.	Nombrar un Equipo de Trabajo para el área de Proyectos de la empresa.	Evaluar la gestión, conocimientos y habilidades del equipo de trabajo actual para seleccionar a quienes posean los conocimientos, habilidades y destrezas en Proyectos; de no encontrarse en el equipo actual, se deben o desarrollar dichos perfiles en las personas existentes o contratarles.	Número de Equipos de Trabajo en el área de Proyectos.	1 Equipo de Trabajo en el área de Proyectos.	Equipo de trabajo en funcionamiento en el área de Proyectos.	Director General de Proyectos.	Inmediata

3. Enfoque Estratégico de Proyectos.	Alinear el área de Proyectos con la estrategia y agilidad organizativas con un enfoque estratégico en Personas, Procesos y Resultados.	Generar un enfoque estratégico que produzca la sinergia debida en el conjunto de aspectos que permitan el crecimiento de la empresa, pensando en cada uno de los actores, los procesos que se desarrollan en Proyectos, las políticas a fines en la dirección de Proyectos y los resultados que se han ido generando con experiencias para implementar el enfoque evolutivo y de crecimiento empresarial.	Número de Enfoques Estratégicos	1 Enfoque Estratégico.	Socialización del Enfoque Estratégico Empresarial.	Presidencia. Vicepresidencia. Director General de Proyectos.	Inmediata
4. Capacitación a los Directores de Proyecto.	Actualizar, formar y desarrollar los conocimientos en Gerencia de Proyectos para los Directores de Proyectos.	Desarrollar Capacitaciones periódicas con expertos en Gerencia de Proyectos para el aprovechamiento de los Directores de Proyectos de la Empresa.	Número de Capacitaciones desarrolladas al Año.	4 Capacitaciones al Año.	Informes de presentación y asistencia del Capacitador Contratado.	Empresa	Cada Trimestre

5.	Diseño y Preparación de Talleres para el equipo de trabajo del Área de Proyectos.	Actualizar, formar y desarrollar los conocimientos en Proyectos para los Integrantes del Equipo de Proyectos.	Desarrollar Capacitaciones periódicas con expertos en Gerencia de Proyectos y los Directores de Proyectos de la Empresa para la evaluación y Proyección de los integrantes equipo de Proyectos de la Empresa.	Número de Capacitaciones desarrolladas al Año.	12 Capacitaciones al Año.	Informes de presentación y asistencia del Capacitador.	Director General de Proyectos.	Mensual
6.	Documentación de los procesos.	Comprende el desarrollo y documentación del proceso; estandarización de planillas y herramientas.	Sistematizar las experiencias y documentos obtenidos a partir del desarrollo de los proyectos, como insumo de futuros proyectos.	Número de procesos estandarizados y documentados en la empresa.	100% de los procesos estandarizados y documentados.	Relación de Sistematización de los procesos estandarizados y documentados.	Oficina de Planificación y Control.	Corto Plazo
7.	Medición y Mejora continua de procesos y procedimientos.	Formación e implementación de una Oficina de Planificación y Control de Proyectos para la empresa.	Formar e Implementar una Oficina de Planificación y Control de Proyectos para la empresa.	Número de Oficinas de Planificación y Control de Proyectos en la empresa.	1 Oficina de Planificación y Control de Proyectos en la Empresa.	Oficina en funcionamiento en el área de Proyectos.	Presidencia. Vicepresidencia. Director General de Proyectos.	Corto Plazo

8. Gerencia de Proyectos.	Proveer un camino para que la organización evalúe, entienda, mida su madurez y evolución con respecto a la implementación de las mejoras de este Plan de Acción.	Aplicar el Cuestionario de Autoevaluación SAM completo para el Dominio de Proyectos generando el análisis y determinando el grado de madurez de la Gerencia de Proyectos de la empresa.	Número de Aplicaciones del Cuestionario de Autoevaluación SAM - OPM3®.	1 Aplicación del Cuestionario de Autoevaluación SAM - OPM3® en el Año	Informe del análisis y plan de Acción y Mejoras para la Gerencia de Proyectos de la Empresa.	Director General de Proyectos.	Mediano Plazo
---------------------------	--	---	--	---	--	--------------------------------	---------------

**Tabla 27.** Plan de Acción y de Mejoras para la Empresa Centro de Capacitación Británico.

**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Al dar feliz término con nuestro documento académico, podemos concluir que:

- ✓ La Gestión de Proyectos para una organización que promueva su economía a través de los proyectos es determinante, no solo desde el tema productivo o financiero, sino también desde las facilidades que brinda de crecimiento y evolución de una marca o empresa del sector donde a bien tenga presencia, por ello poder tener un adecuado enfoque metódico para planificar y orientar los procesos desde el inicio hasta el final marcan una tendencia del éxito organizacional que se pueda tener en el tiempo.
- ✓ Existen muchos modelos de madurez que permiten autoevaluar las capacidades y el desempeño de las organizaciones, el más indicado por los méritos del trabajo que hemos desarrollado es el Modelo OPM3® de PMI (Project Management Institute, Inc., 2013), con el cual no solo pudimos conocer aspectos relevantes con este proyecto aplicado, sino también porque permite categorizar las mejores prácticas a través de Dominios, Etapas y Grupos de Procesos dando un paneo tan específico de la Gerencia de Proyectos de la organización que los análisis son mucho más sencillos de interpretar y el acceso a la generación de planes de mejora validos se hace previsible en todo momento.
- ✓ Con la Autoevaluación realizada al proceso de Gerencia de Proyectos del Centro de Capacitación Británico bajo las buenas prácticas de la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, Inc., editor., 2017) utilizando la propuesta del modelo PMO3® (Project Management Institute, Inc., 2013), pudimos establecer la realidad de la empresa en la actualidad, donde se requieren mejoras en el proceso de iniciación generando una estandarización de procesos que permita establecer y monitorear el cumplimiento de las pautas y normas para la realización de los procesos y la implementación de algunos

aspectos relevantes, todos ellos plasmados en el Plan de Acción y Mejoras propuesto en este documento académico.

- ✓ El Estándar OPM3®, es un modelo de madurez complejo y robusto, pero a la vez flexible en su implementación, es decir, las organizaciones de acuerdo al análisis de sus procesos tienen la potestad y capacidad de decidir en qué momento escoger las aristas del modelo que desean enfocarse, para lograr de manera paulatina la madurez organizacional.
- ✓ El modelo de madurez planteado utiliza dos métodos diferentes de autoevaluación (niveles y dimensiones) teniendo en cuenta las preguntas consideradas en el cuestionario de referencia, identifican los niveles, pero no especifican la relación existente entre pregunta y dimensión estimada. En consecuencia, el método de evaluación sugerido para las cuatro dimensiones, coadyuva en la ejecución de una autoevaluación con mayor detalle, construida a partir de aspectos tomados entre diferentes estándares a ser evaluados en cada dimensión. Por consiguiente, permite conocer la manera en que se está ponderando cada aspecto que se está evaluando de cada dimensión en cada nivel.

## RECOMENDACIONES

Después de haber vivido el proceso de construcción de este documento académico, con todas las circunstancias que esto conlleva en cuanto a crecimiento, experiencia y manejo de la información queremos específicamente recomendar a la empresa Centro de Capacitación Británico dentro del concepto de procesos de Gestión de Proyectos, aspectos a tener en cuenta para el fortalecimiento y obtención de los mejores resultados con la implementación de las mejoras propuestas, así:

- ✓ Como en todo proceso de índole organizacional u empresarial, es de vital importancia contar con personal capacitado y habilidades desarrolladas y el ámbito de la Gerencia de Proyectos aún más, por lo que es supremamente indispensable poseerlo ya sea en la adquisición del personal en convocatorias abiertas (que sería lo más indicado por la premura de la situación), o en condiciones normales ir generando (Es más lento el proceso) la formación del personal con el equipo que ya está, pero esto llevaría más tiempo y recursos para obtener el perfil indicado.
- ✓ Se hace importante encontrar rápidamente no solo el equipo de trabajo para la oficina de proyectos, sino también al responsable de dicho equipo y empoderarlo, ya que sobre este cargo recaerá la concepción de las directrices más importantes a la hora de Gestionar los Proyectos en la empresa, tarea dispendiosa y de mucha importancia.
- ✓ Paralelamente a esto, se deben generar las propuestas, temáticas y desarrollo del programa de capacitaciones que se debe iniciar rápidamente con el fin de establecer el canal de información y formación debido para el equipo de trabajo, toda vez que la calidad y excelencia en los resultados tendrá una concordancia absoluta con lo que estas personas realizan en todos y cada uno de los proyectos que realice la empresa.



- ✓ Encontrar en el modelo de madurez OPM3® basado en los lineamientos del PMI los argumentos, bases y lineamientos para ajustar las políticas y procesos que permitan asegurar que las operaciones de la Gerencia de Proyectos sean consistentes con los objetivos estratégicos de la empresa, por esto se debe establecer ciclos anuales de evaluación de la Madurez organizacional en gerencia de proyectos sin excepción alguna, pudiendo de esa manera generar e implantar planes de acción y mejora llevando la empresa a niveles superlativos de eficiencia y eficacia.
- ✓ Establecer la oficina de Planeación y Control que permita crear el plan de control de procesos, medición y mejora continua de procedimientos, estandarización de planillas y herramientas, apoyo y supervisión en la ejecución de los proyectos, mejorando de esa manera real y valederamente la calidad de las acciones realizadas por la empresa en los segmentos de mercado en los que participa con los proyectos.
- ✓ En el caso específico del Centro de Capacitación Británico, utilizar el modelo OPM3® para evaluar el grado de madurez en la gestión de sus proyectos genera la confianza de implementar acciones de mejora de manera organizada, predecible y apropiada a sus indudables necesidades. Las eternas preguntas de las organizaciones “¿por dónde empiezo? ¿qué sigue ahora?” en materia de la gestión de su sistema organizacional de proyectos están siendo resueltas ahora con el OPM3®.

## BIBLIOGRAFÍA

- Américo, P. M. (2010). *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*. PMI Research.
- Artto, K. &. (2005). What is project business?. *International Journal of Project Management*, 343 - 353.
- Cámara de Comercio de Palmira. (2019). *Informe de Dinamica Empresarial en Palmira, Pradera, Florida y Candelaria 2.018*. Palmira: Cámara de Comercio de Palmira.
- Cooke-Davies, T. (2002). *Project Management Maturity models: does it make sense to adopt one?* Project Management Today, May, 1-4.
- Cooke-Davies, T. (2004). *Measurement of Organizational Maturity*. En: D. Slevin; D. Cleland & K. Pinto. *Innovations - Project Management Research*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Frank José Montes Rubio, L. P. (2018). *Cultura Organizacional y grado de Madurez en Gestión de Proyectos. Aplicación Entidad sin Ánimo de Lucro en Bogotá "Corporación Fomentar Desarrollo"*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Gallego Rengifo, M., & Valencia Acevedo, M. (24 de Julio de 2016). *Determinación de las Ventajas, Desventajas y el Campo de Aplicación de las Certificaciones Internacionales en el área de proyectos*. Universidad de San Buenaventura , Facultad de Ingeniería . Santiago de Cali, Colombia: Especialización en Gestión Integral de Proyectos.
- Recuperado el 19 de Abril de 2019

Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 43 - 50.

Hillson, D. (2001). *Benchmarking organizational project management capability. Proceedings of the 32nd Annual Project Management Institute Seminars and Symposium*. Nashville, TN, Newtown Square, PA: Project Management Institute.

<http://jesusrn.com/la-oficina-de-direccion-de-proyectos-pmo-y-sus-10-principales-atribuciones/>. (s.f.).

<http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>. (s.f.).

<https://vizion360.xyz/beneficios-de-la-gestion-de-proyectos/>. (s.f.).

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/gerencia-proyectos/35519>. (s.f.).

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/gerencia-proyectos/35519>. (s.f.).

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/problemas-de-productividad-de-las-empresas-colombianas/265182>. (s.f.).

<https://www.elheraldo.co/economia/el-2018-empezo-la-baja-en-numero-de-empresas-nuevas-493950>. (s.f.).

Ibbs C. & Kwak, Y. (2000). *Assessing Project Management Maturity. Project Management Journal*, 31(1), 32-43.

Jugdev, K. &. (2002). *Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage?. Project Management Journal*, 33(4), 4-14.

- Jugdev, K. T. (2001). *Rethinking Project Management: Old Truths and New Insights*.  
*International Project Management Journal*, 7(1), 36-43.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons.
- Klimko, G. (2001). *Knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding*. 2nd European Conference Knowledge Management, Bled, Slovenia, 8-9 November. Slovenia.
- Leonardo Solarte-Pazos, L. F.-A. (Octubre de 2011). *bdigital*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/38855/2/42502-195678-1-PB.html>
- Liendo, A. C. (s.f.). Obtenido de <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>
- Maldonado, L. S. (Julio - Diciembre de 2007). *Universidad la Salle Pachuca. Revista Xihmai*.  
Obtenido de <http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/issue/view/11/showToc>
- Man, T.-J. (2007). *A framework for the comparison of Maturity Models for Project-based Management*. Utrecht: Utrecht University.
- Martinez Lozano, J. (2015). *Tesis: Modelo de Madurez en el dominio de los proyectos aplicados a organizaciones de proyectos en Medellin*. Medellin: Universidad EAFIT.
- McElroy, W. (1996). Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, 325-329.
- OGC. (2010). *P3M3® Project Management Self Assessment*. . United Kingdom.

Parviz, F. y. (2002). *The Advanced Project Management Office*. United States of America: St. Lucie Press.

Paulk, M. (1995). *How ISO 9001 Compares With The CMM*, *IEEE Software*, 12(1), 74-83.

Pearson Education. (2009). *CMMI: guía para la integración de procesos y la mejora de productos*. En P. Education, *CMMI: guía para la integración de procesos y la mejora de productos* (pág. 506). Madrid: Pearson Education.

PEARSON EDUCATION. (2009). *CMMI: Guía para la integración de procesos y la mejora de productos*. Madrid: PEARESON EDUCATION.

Pennypacker J. & Grant, K. (2003). *Project management maturity: An industry benchmark*. *Project Management Journal*, 34(1), 4-9.

Pinto, A. (2010). *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*. USA.

Pinto, A. (23 de Octubre de 2012). *Project Management Institute*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-maturity-assessment-model-6079>

PIPC - Global Project Management Survey. (2005). Obtenido de <http://www.pmportal.co.uk/uploads/documents/PIPCSurvey.pdf>.

PM, S. (2003). *Project Management Maturity Model*. Obtenido de [www.pmsolutions.com/.../site/PMM\\_large.gif](http://www.pmsolutions.com/.../site/PMM_large.gif)

Porto, J. P. (2008). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Prado, D. (2010). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Not released in english yet)*. Editorial Falconi. Obtenido de <https://www.maturityresearch.com/novosite/en/mmgp.html>

PricewaterhouseCoopers - Boosting Business Performance through Programme and Project Management. (2004). <http://www.pwc.com>. Obtenido de <http://www.pwc.com>.

Proactivanet), A. (. (s.f.). *Proactivanet*. Obtenido de <https://www.proactivanet.com/blog/proactivanet/p3m3-en-3-minutos/>

Prof. Bernardo López González, M. (s.f.). <http://www.ucipfg.com>. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_4/LIBRO\\_4/DOCUMENTOS/Modelos\\_de\\_Madurez\\_en\\_la\\_Administracion\\_de\\_Proyectos.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf)

Project Management Institute, Inc. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) - Third Edition*. Newtown Square, Pennsylvania - USA: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc., editor. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK - Sexta Edición*. Newtown Square, PA.: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (3a edición)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Sala Roca, J., & Arnau Sabates, L. (2014). *El planteamiento del problema, las preguntas y los objetivos de la investigación: Criterios de redacción y Check List para formular correctamente*. Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social, Barcelona, España. Recuperado el 07 de Abril de 2019, de [https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2014/126350/Master\\_de\\_educacion.\\_Preguntas\\_y\\_objetivos\\_de\\_investigacion.\\_Orientaciones.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2014/126350/Master_de_educacion._Preguntas_y_objetivos_de_investigacion._Orientaciones.pdf)

- Salas, A. R. (9 de Marzo de 2017). *UCI Universidad para la Cooperación Internacional*.  
Obtenido de Recuperado de <https://www.uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/>
- Soderlund, J. (2004). *Building theories of project management: past research, questions for the future. International Journal of Project Management*.
- Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2013). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 6.
- Srivannaboon, S. (2006). Linking Project Management with Business Strategy. *Project Management Journal*, 88 - 96.
- Trujillo, R. B. (2018). *Diseño de la oficina de gerencia de proyectos (Project Management Office - PMO) para la ONG "Corporación Esfera Azul - CEA" de Mirando, Cauca en Colombia, bajo los lineamientos del PMI*. Palmira: Universidad Internacional Iberoamericana.
- V., S. A. (2003). *Modelo de madurez de gestión del conocimiento. Anexo 4. Tesis doctoral no publicada*. . Guayaquil: Universidad Santa María.
- Wikipedia. (01 de Abril de 2019). *Wikipedia - La Enciclopedia Libre*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Framework>
- Wikipedia. (27 de Marzo de 2019). *Wikipedia - La Enciclopedia libre*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/PwC>

## **ANEXOS**



**Anexo I.** Listado de Mejores Prácticas OPM3®.

**Fuente:** Anexo A1, Página 111. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Tercera Edición. (Project Management Institute, Inc., 2013)

Best Practice ID	Best Practice Name	Best Practice Description	Portfolio Domain	Program Domain	Project Domain	Organizational Enabler	Process Improvement Stage
1000	Establish Organizational Project Management Policies	The organization has policies describing the standardization, measurement, control, and continuous improvement of organizational project management processes.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Policy and Vision	
1005	Standardize Develop Project Charter Process	Develop Project Charter Process standards are established.			Project		Standardize
1020	Standardize Develop Project Management Plan Process	Develop Project Management Plan Process standards are established.			Project		Standardize
1030	Standardize Project Collect Requirements Process	Collect Requirements Process standards are established.			Project		Standardize
1035	Standardize Monitor and Control Project Work Process	Monitor and Control Project Work Process standards are established.			Project		Standardize
1040	Standardize Project Define Scope Process	Define Scope Process standards are established.			Project		Standardize
1045	Measure Monitor and Control Project Work Process	Monitor and Control Project Work Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1050	Standardize Project Define Activities Process	Define Activities Process standards are established.			Project		Standardize
1055	Control Monitor and Control Project Work Process	Monitor and Control Project Work Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control

1060	Standardize Project Sequence Activities Process	Sequence Activities Process standards are established.			Project		Standardize
1065	Improve Monitor and Control Project Work Process	Monitor and Control Project Work Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
1070	Standardize Project Estimate Activity Durations Process	Estimate Activity Durations Process standards are established.			Project		Standardize
1075	Standardize Project Create WBS Process	Create WBS Process standards are established.			Project		Standardize
1080	Standardize Project Develop Schedule Process	Develop Schedule Process standards are established.			Project		Standardize
1085	Measure Project Create WBS Process	Create WBS Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1090	Standardize Project Plan Human Resource Management Process	Plan Human Resource Management Process standards are established.			Project		Standardize
1095	Control Project Create WBS Process	Create WBS Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
1100	Standardize Project Estimate Costs Process	Estimate Costs Process standards are established.			Project		Standardize
1105	Improve Project Create WBS Process	Create WBS Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
1110	Standardize Project Determine Budget Process	Determine Budget Process standards are established.			Project		Standardize
1115	Standardize Project Estimate Activity Resources Process	Estimate Activity Resources Process standards are established.			Project		Standardize
1120	Standardize Project Plan Risk Management Process	Plan Risk Management Process standards are established.			Project		Standardize
1125	Measure Project Estimate Activity Resources Process	Estimate Activity Resources Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure

1130	Standardize Project Plan Quality Management Process	Plan Quality Management Process standards are established.			Project		Standardize
1135	Control Project Estimate Activity Resources Process	Estimate Activity Resources Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
1145	Improve Project Estimate Activity Resources Process	Estimate Activity Resources Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
1150	Standardize Acquire Project Team Process	Acquire Project Team Process standards are established.			Project		Standardize
1155	Standardize Manage Project Team Process	Manage Project Team Process standards are established.			Project		Standardize
1160	Standardize Project Plan Communications Management Process	Plan Communications Management Process standards are established.			Project		Standardize
1165	Measure Manage Project Team Process	Manage Project Team Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1170	Standardize Project Identify Risks Process	Identify Risks Process standards are established.			Project		Standardize
1175	Control Manage Project Team Process	Manage Project Team Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
1180	Standardize Project Perform Qualitative Risk Analysis Process	Perform Qualitative Risk Analysis Process standards are established.			Project		Standardize
1185	Improve Manage Project Team Process	Manage Project Team Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
1190	Standardize Project Perform Quantitative Risk Analysis Process	Perform Quantitative Risk Analysis Process standards are established.			Project		Standardize
1195	Standardize Project Identify Stakeholders Process	Identify Stakeholders Process standards are established.			Project		Standardize
1200	Standardize Project Plan Risk Responses Process	Plan Risk Responses Process standards are established.			Project		Standardize

1210	Standardize Project Plan Procurement Management Process	Plan Procurement Management Process standards are established.			Project		Standardize
1230	Standardize Direct and Manage Project Work Process	Direct and Manage Project Work Process standards are established.			Project		Standardize
1240	Standardize Project Perform Quality Assurance Process	Perform Quality Assurance Process standards are established.			Project		Standardize
1250	Standardize Develop Project Team Process	Develop Project Team Process standards are established.			Project		Standardize
1260	Standardize Project Manage Communications Process	Manage Communications Process standards are established.			Project		Standardize
1270	Standardize Project Conduct Procurements Process	Conduct Procurements Process standards are established.			Project		Standardize
1290	Standardize Project Control Procurements Process	Control Procurements Process standards are established.			Project		Standardize
1300	Standardize Project Control Communications Process	Control Communications Process standards are established.			Project		Standardize
1310	Standardize Project Perform Integrated Change Control Process	Perform Integrated Change Control Process standards are established.			Project		Standardize
1320	Standardize Project Validate Scope Process	Validate Scope Process standards are established.			Project		Standardize
1330	Standardize Project Control Scope Process	Control Scope Process standards are established.			Project		Standardize
1340	Standardize Project Control Schedule Process	Control Schedule Process standards are established.			Project		Standardize
1350	Standardize Project Control Costs Process	Control Costs Process standards are established.			Project		Standardize
1360	Standardize Project Control Quality Process	Control Quality Process standards are established.			Project		Standardize
1370	Standardize Project Control Risks Process	Control Risks Process standards are established.			Project		Standardize
1380	Standardize Project Close Procurements Process	Close Procurements Process standards are established.			Project		Standardize
1390	Standardize Close Project or Phase Process	Close Project or Phase Process standards are established.			Project		Standardize

1400	Staff Organizational Project Management With Competent Resources	The organization provides organizational project management with an adequate workforce with the right level of competence for each project-related role.	Portfolio	Program	Project	Competency Management	
1430	Establish Project Manager Competency Processes	The organization establishes a process to ensure project managers have sufficient knowledge and experience.			Project	Competency Management	
1450	Establish Strong Sponsorship	Sponsors actively participate in supporting the project.	Portfolio	Program	Project	Sponsorship	
1460	Tailor Project Management Processes Flexibly	The organization applies processes in a manner that is relevant to each project.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Methodology	
1530	Use Formal Individual Performance Assessment	The organization integrates PM performance in their formal processes and procedures to assess performance.	Portfolio			Individual Performance Appraisals	
1540	Include Strategic Goals Into Project Objectives	Objectives of projects include explicit strategic goals in addition to time, cost, and quality.			Project	Project Success Criteria	
1590	Record Project Resource Assignments	The organization has a formal process for assigning resources to projects and recording assignments.	Portfolio	Program	Project	Resource Allocation	
1670	Know Inter-Project Plan	Project Managers know the goals and plans of all projects related to their own projects. This allows them to explore alternative ways to avoid conflicts while still satisfying goals.			Project	Organizational Project Management Practices	
1700	Measure Develop Project Charter Process	Develop Project Charter Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1710	Measure Develop Project Management Plan Process	Develop Project Management Plan Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1720	Measure Project Collect Requirements Process	Collect Requirements Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1730	Measure Project Define Scope Process	Define Scope Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure

1740	Measure Project Define Activities Process	Define Activities Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1750	Measure Project Sequence Activities Process	Sequence Activities Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1760	Measure Project Estimate Activity Durations Process	Estimate Activity Durations Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1770	Measure Project Develop Schedule Process	Develop Schedule Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1780	Measure Project Plan Human Resource Management Process	Plan Human Resource Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1790	Measure Project Estimate Costs Process	Estimate Costs Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1800	Measure Project Determine Budget Process	Determine Budget Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1810	Measure Project Plan Risk Management Process	Plan Risk Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1820	Measure Project Plan Quality Management Process	Plan Quality Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1840	Measure Acquire Project Team Process	Acquire Project Team Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1850	Measure Project Plan Communications Management Process	Plan Communications Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1860	Measure Project Identify Risks Process	Identify Risks Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1870	Measure Project Perform Qualitative Risk Analysis Process	Perform Qualitative Risk Analysis Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1880	Measure Project Perform Quantitative Risk Analysis Process	Perform Quantitative Risk Analysis Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1890	Measure Project Plan Risk Responses Process	Plan Risk Responses Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure

1900	Measure Project Plan Procurement Management Process	Plan Procurement Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1920	Measure Direct and Manage Project Work Process	Direct and Manage Project Work Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1930	Measure Project Perform Quality Assurance Process	Perform Quality Assurance Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1940	Measure Develop Project Team Process	Develop Project Team Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1950	Measure Project Manage Communications Process	Manage Communications Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1960	Measure Project Conduct Procurements Process	Conduct Procurements Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1980	Measure Project Control Procurements Process	Control Procurements Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
1990	Measure Project Control Procurements Process	Control Communications Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2000	Measure Project Perform Integrated Change Control Process	Perform Integrated Change Control Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2005	Measure Project Identify Stakeholders Process	Identify Stakeholders Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2010	Measure Project Validate Scope Process	Validate Scope Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2015	Control Project Identify Stakeholders Process	Identify Stakeholders Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2020	Measure Project Control Scope Process	Control Scope Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2025	Improve Project Identify Stakeholders Process	Identify Stakeholders Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve

2030	Measure Project Control Schedule Process	Control Schedule Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2035	Standardize Project Manage Stakeholder Engagement Process	Manage Stakeholder Engagement Process standards are established.			Project		Standardize
2040	Measure Project Control Costs Process	Control Costs Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2045	Measure Project Manage Stakeholder Engagement Process	Manage Stakeholder Engagement Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2050	Measure Project Control Quality Process	Control Quality Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2055	Control Project Manage Stakeholder Engagement Process	Manage Stakeholder Engagement Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2060	Measure Project Control Risks Process	Control Risks Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2065	Improve Project Manage Stakeholder Engagement Process	Manage Stakeholder Engagement Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2070	Measure Project Close Procurements Process	Close Procurements Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2080	Measure Close Project or Phase Process	Close Project or Phase Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
2090	Adhere to Project Management Techniques	The organization selects a core set of project management techniques to which it adapts and evolves over time. The organization also permits these techniques to be tailored based upon the specific needs of the project.			Project	Organizational Project Management Techniques	
2190	Benchmark Organizational Project Management Performance Against Industry Standards	The organization identifies external standards against which they measure organizational project management performance.	Portfolio	Program	Project	Benchmarking	
2240	Control Develop Project Charter Process	Develop Project Charter Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control



2250	Control Develop Project Management Plan Process	Develop Project Management Plan Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2260	Control Project Collect Requirements Process	Collect Requirements Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2270	Control Project Define Scope Process	Define Scope Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2280	Control Project Define Activities Process	Define Activities Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2290	Control Project Sequence Activities Process	Sequence Activities Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2300	Control Project Estimate Activity Durations Process	Estimate Activity Durations Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2310	Control Project Develop Schedule Process	Develop Schedule Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2320	Control Project Plan Human Resource Management Process	Plan Human Resource Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2330	Control Project Estimate Costs Process	Estimate Costs Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2340	Control Project Determine Budget Process	Determine Budget Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2350	Control Project Plan Risk Management Process	Plan Risk Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2360	Control Project Plan Quality Management Process	Plan Quality Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2380	Control Acquire Project Team Process	Acquire Project Team Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2390	Control Project Plan Communications Management Process	Plan Communications Management Process controls are established and			Project		Control

		executed to control the stability of the process.					
2400	Control Project Identify Risks Process	Identify Risks Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2410	Control Project Perform Qualitative Risk Analysis Process	Perform Qualitative Risk Analysis Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2420	Control Project Perform Quantitative Risk Analysis Process	Perform Quantitative Risk Analysis Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2430	Control Project Plan Risk Responses Process	Plan Risk Responses Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2440	Control Project Plan Procurement Management Process	Plan Procurement Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2460	Control Direct and Manage Project Work Process	Direct and Manage Project Work Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2470	Control Project Perform Quality Assurance Process	Perform Quality Assurance Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2480	Control Develop Project Team Process	Develop Project Team Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2490	Control Project Manage Communications Process	Manage Communications Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2500	Control Project Conduct Procurements Process	Conduct Procurements Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2520	Control Project Control Procurements Process	Control Procurements Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2530	Control Project Control Communications Process	Control Communications Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control

2540	Control Project Perform Integrated Change Control Process	Perform Integrated Change Control Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2550	Control Project Validate Scope Process	Validate Scope Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2560	Control Project Control Scope Process	Control Scope Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2570	Control Project Control Schedule Process	Control Schedule Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2580	Control Project Control Costs Process	Control Costs Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2590	Control Project Control Quality Process	Control Quality Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2600	Control Project Control Risks Process	Control Risks Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2610	Control Project Close Procurements Process	Close Procurements Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2620	Control Close Project or Phase Process	Close Project or Phase Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
2630	Improve Develop Project Charter Process	Develop Project Charter Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2640	Improve Develop Project Management Plan Process	Develop Project Management Plan Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2650	Improve Project Collect Requirements Process	Collect Requirements Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and			Project		Improve

		process improvements are implemented.					
2660	Improve Project Define Scope Process	Define Scope Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2670	Improve Project Define Activities Process	Define Activities Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2680	Improve Project Sequence Activities Process	Sequence Activities Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2690	Improve Project Estimate Activity Durations Process	Estimate Activity Durations Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2700	Improve Project Develop Schedule Process	Develop Schedule Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2710	Improve Project Plan Human Resource Management Process	Plan Human Resource Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2720	Improve Project Estimate Costs Process	Estimate Costs Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and			Project		Improve

		process improvements are implemented.					
2730	Improve Project Determine Budget Process	Determine Budget Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2740	Improve Project Plan Risk Management Process	Plan Risk Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2750	Improve Project Plan Quality Management Process	Plan Quality Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2770	Improve Acquire Project Team Process	Acquire Project Team Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2780	Improve Project Plan Communications Management Process	Plan Communications Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2790	Improve Project Identify Risks Process	Identify Risks Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2800	Improve Project Perform Qualitative Risk Analysis Process	Perform Qualitative Risk Analysis Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are			Project		Improve

		collected, and process improvements are implemented.					
2810	Improve Project Perform Quantitative Risk Analysis Process	Perform Quantitative Risk Analysis Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2820	Improve Project Plan Risk Responses Process	Plan Risk Responses Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2830	Improve Project Plan Procurement Management Process	Plan Procurement Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2850	Improve Direct and Manage Project Work Process	Direct and Manage Project Work Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2860	Improve Project Perform Quality Assurance Process	Perform Quality Assurance Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2870	Improve Develop Project Team Process	Develop Project Team Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2880	Improve Project Manage Communications Process	Manage Communications Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are			Project		Improve

		collected, and process improvements are implemented.					
2890	Improve Project Conduct Procurements Process	Conduct Procurements Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2910	Improve Project Control Procurements Process	Control Procurements Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2920	Improve Project Control Communications Process	Control Communications Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2930	Improve Project Perform Integrated Change Control Process	Perform Integrated Change Control Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2940	Improve Project Validate Scope Process	Validate Scope Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2950	Improve Project Control Scope Process	Control Scope Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2960	Improve Project Control Schedule Process	Control Schedule Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and			Project		Improve

		process improvements are implemented.					
2970	Improve Project Control Costs Process	Control Costs Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2980	Improve Project Control Quality Process	Control Quality Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
2990	Improve Project Control Risks Process	Control Risks Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
3000	Improve Project Close Procurements Process	Close Procurements Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
3010	Improve Close Project or Phase Process	Close Project or Phase Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
3030	Capture and Share Lessons Learned	The organization collects and shares lessons learned from projects, programs, and portfolios.	Portfolio	Program	Project	Knowledge Management and PMIS	
3070	Encourage Risk Taking	The organization encourages project teams to take calculated risks that enhance project performance.			Project	Organizational Project Management Techniques	



3120	Standardize Program Initiation Process	Program Initiation Process standards are established.		Program			Standardize
3130	Standardize Program Management Plan Development Process	Program Management Plan Development Process standards are established.		Program			Standardize
3140	Standardize Program Scope Planning Process	Program Scope Planning Process standards are established.		Program			Standardize
3155	Standardize Program Infrastructure Development Process	Program Infrastructure Development Process standards are established.		Program			Standardize
3165	Measure Program Infrastructure Development Process	Program Infrastructure Development Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3175	Control Program Infrastructure Development Process	Program Infrastructure Development Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
3185	Improve Program Infrastructure Development Process	Program Infrastructure Development Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
3190	Standardize Program Schedule Planning Process	Program Schedule Planning Process standards are established.		Program			Standardize
3210	Standardize Program Cost Estimation Process	Program Cost Estimation Process standards are established.		Program			Standardize
3215	Standardize Program Performance Monitoring and Control Process	Program Performance Monitoring and Control Process standards are established.		Program			Standardize
3220	Standardize Program Cost Budgeting Process	Program Cost Budgeting Process standards are established.		Program			Standardize
3225	Measure Program Performance Monitoring and Control Process	Program Performance Monitoring and Control Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3230	Standardize Program Risk Management Planning Process	Program Risk Management Planning Process standards are established.		Program			Standardize
3235	Control Program Performance Monitoring and Control Process	Program Performance Monitoring and Control Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control

3240	Standardize Program Quality Planning Process	Program Quality Planning Process standards are established.		Program			Standardize
3245	Improve Program Performance Monitoring and Control Process	Program Performance Monitoring and Control Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
3270	Standardize Program Communications Planning Process	Communications Planning Process standards are established.		Program			Standardize
3280	Standardize Program Risk Identification Process	Program Risk Identification Process standards are established.		Program			Standardize
3310	Standardize Program Risk Response Planning Process	Program Risk Response Planning Process standards are established.		Program			Standardize
3320	Standardize Program Procurement Planning Process	Program Procurement Planning Process standards are established.		Program			Standardize
3340	Standardize Program Execution Management Process	Program Execution Management Process standards are established.		Program			Standardize
3370	Standardize Program Information Distribution Process	Information Distribution Process standards are established.		Program			Standardize
3400	Standardize Program Procurement Administration Process	Program Procurement Administration Process standards are established.		Program			Standardize
3410	Standardize Program Performance Reporting Process	Program Performance Reporting Process standards are established.		Program			Standardize
3440	Standardize Program Scope Control Process	Program Scope Control Process standards are established.		Program			Standardize
3450	Standardize Program Schedule Control Process	Program Schedule Control Process standards are established.		Program			Standardize
3480	Standardize Program Risk Monitoring and Control Process	Program Risk Monitoring and Control Process standards are established.		Program			Standardize
3490	Standardize Program Procurement Closure Process	Program Procurement Closure Process standards are established.		Program			Standardize
3500	Standardize Program Closure Process	Program Closure Process standards are established.		Program			Standardize
3590	Measure Program Initiation Process	Program Initiation Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure

3600	Measure Program Management Plan Development Process	Program Management Plan Development Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3605	Standardize Program Risk Analysis Process	Program Risk Analysis Process standards are established.		Program			Standardize
3610	Measure Program Scope Planning Process	Program Scope Planning Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3615	Measure Program Risk Analysis Process	Program Risk Analysis Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3625	Control Program Risk Analysis Process	Program Risk Analysis Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
3635	Improve Program Risk Analysis Process	Program Risk Analysis Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
3655	Standardize Program Procurement Process	Program Procurement Process standards are established.		Program			Standardize
3660	Measure Program Schedule Planning Process	Program Schedule Planning Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3665	Measure Program Procurement Process	Program Procurement Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3675	Control Program Procurement Process	Program Procurement Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
3680	Measure Program Cost Estimation Process	Program Cost Estimation Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3685	Improve Program Procurement Process	Program Procurement Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
3690	Measure Program Cost Budgeting Process	Program Cost Budgeting Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure

3700	Measure Program Risk Management Planning Process	Program Risk Management Planning Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3705	Standardize Program Financial Framework Establishment Process	Program Financial Framework Establishment Process standards are established.		Program			Standardize
3710	Measure Program Quality Planning Process	Program Quality Planning Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3715	Measure Program Financial Framework Establishment Process	Program Financial Framework Establishment Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3725	Control Program Financial Framework Establishment Process	Program Financial Framework Establishment Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
3735	Improve Program Financial Framework Establishment Process	Program Financial Framework Establishment Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
3740	Measure Program Communications Planning Process	Communications Planning Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3745	Standardize Program Financial Management Plan Development Process	Program Financial Management Plan Development Process standards are established.		Program			Standardize
3750	Measure Program Risk Identification Process	Program Risk Identification Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3755	Measure Program Financial Management Plan Development Process	Program Financial Management Plan Development Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3765	Control Program Financial Management Plan Development Process	Program Financial Management Plan Development Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
3775	Improve Program Financial Management Plan Development Process	Program Financial Management Plan Development Process problem areas are assessed, root causes are		Program			Improve

		identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.					
3780	Measure Program Risk Response Planning Process	Program Risk Response Planning Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3790	Measure Program Procurement Planning Process	Program Procurement Planning Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3805	Standardize Program Financial Monitoring and Control Process	Program Financial Monitoring and Control Process standards are established.		Program			Standardize
3810	Measure Program Execution Management Process	Program Execution Management Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3815	Measure Program Financial Monitoring and Control Process	Program Financial Monitoring and Control Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3825	Control Program Financial Monitoring and Control Process	Program Financial Monitoring and Control Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
3835	Improve Program Financial Monitoring and Control Process	Program Financial Monitoring and Control Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
3840	Measure Program Information Distribution Process	Information Distribution Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3870	Measure Program Procurement Administration Process	Program Procurement Administration Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3880	Measure Program Performance Reporting Process	Program Performance Reporting Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3910	Measure Program Scope Control Process	Program Scope Control Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure

3920	Measure Program Schedule Control Process	Program Schedule Control Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3950	Measure Program Risk Monitoring and Control Process	Program Risk Monitoring and Control Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3960	Measure Program Procurement Closure Process	Program Procurement Closure Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
3970	Measure Program Closure Process	Program Closure Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
4000	Control Program Initiation Process	Program Initiation Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4010	Control Program Management Plan Development Process	Program Management Plan Development Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4020	Control Program Scope Planning Process	Program Scope Planning Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4070	Control Program Schedule Planning Process	Program Schedule Planning Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4090	Control Program Cost Estimation Process	Program Cost Estimation Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4100	Control Program Cost Budgeting Process	Program Cost Budgeting Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4110	Control Program Risk Management Planning Process	Program Risk Management Planning Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4120	Control Program Quality Planning Process	Program Quality Planning Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4150	Control Program Communications Planning Process	Communications Planning Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control

4160	Control Program Risk Identification Process	Program Risk Identification Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4190	Control Program Risk Response Planning Process	Program Risk Response Planning Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4200	Control Program Procurement Planning Process	Program Procurement Planning Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4220	Control Program Execution Management Process	Program Execution Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4250	Control Program Information Distribution Process	Information Distribution Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4280	Control Program Procurement Administration Process	Program Procurement Administration Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4290	Control Program Performance Reporting Process	Program Performance Reporting Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4320	Control Program Scope Control Process	Program Scope Control Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4330	Control Program Schedule Control Process	Program Schedule Control Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4355	Standardize Program Transition and Benefits Sustainment Process	Program Transition and Benefits Sustainment Process standards are established.		Program			Standardize
4360	Control Program Risk Monitoring and Control Process	Program Risk Monitoring and Control Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4365	Measure Program Transition and Benefits Sustainment Process	Program Transition and Benefits Sustainment Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure

4370	Control Program Procurement Closure Process	Program Procurement Closure Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4375	Control Program Transition and Benefits Sustainment Process	Program Transition and Benefits Sustainment Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4380	Control Program Closure Process	Program Closure Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
4385	Improve Program Transition and Benefits Sustainment Process	Program Transition and Benefits Sustainment Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4390	Improve Program Initiation Process	Program Initiation Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4405	Improve Program Management Plan Development Process	Program Management Plan Development Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4410	Improve Program Scope Planning Process	Program Scope Planning Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4460	Improve Program Schedule Planning Process	Program Schedule Planning Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve



4480	Improve Program Cost Estimation Process	Program Cost Estimation Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4490	Improve Program Cost Budgeting Process	Program Cost Budgeting Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4500	Improve Program Risk Management Planning Process	Program Risk Management Planning Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4510	Improve Program Quality Planning Process	Program Quality Planning Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4540	Improve Program Communications Planning Process	Communications Planning Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4550	Improve Program Risk Identification Process	Program Risk Identification Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4580	Improve Program Risk Response Planning Process	Program Risk Response Planning Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve

4590	Improve Program Procurement Planning Process	Program Procurement Planning Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4610	Improve Program Execution Management Process	Program Execution Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4640	Improve Program Information Distribution Process	Information Distribution Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4670	Improve Program Procurement Administration Process	Program Procurement Administration Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4680	Improve Program Performance Reporting Process	Program Performance Reporting Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4710	Improve Program Scope Control Process	Program Scope Control Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
4720	Improve Program Schedule Control Process	Program Schedule Control Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve

4750	Improve Program Risk Monitoring and Control Process	Program Risk Monitoring and Control Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program				Improve
4760	Improve Program Procurement Closure Process	Program Procurement Closure Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program				Improve
4770	Improve Program Closure Process	Program Closure Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program				Improve
4945	Standardize Define Portfolio Process	Define Portfolio Process standards are established.	Portfolio					Standardize
4955	Measure Define Portfolio Process	Define Portfolio Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio					Measure
4965	Control Define Portfolio Process	Define Portfolio Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
4975	Improve Define Portfolio Process	Define Portfolio Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio					Improve
4985	Standardize Optimize Portfolio Process	Optimize Portfolio Process standards are established.	Portfolio					Standardize
4995	Measure Optimize Portfolio Process	Optimize Portfolio Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio					Measure
5005	Control Optimize Portfolio Process	Optimize Portfolio Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
5015	Improve Optimize Portfolio Process	Optimize Portfolio Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and	Portfolio					Improve

		process improvements are implemented.					
5025	Standardize Authorize Portfolio Process	Authorize Portfolio Process standards are established.	Portfolio				Standardize
5030	Standardize Develop Portfolio Communication Management Plan Process	Develop Portfolio Communication Management Plan Process standards are established.	Portfolio				Standardize
5035	Measure Authorize Portfolio Process	Authorize Portfolio Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
5045	Control Authorize Portfolio Process	Authorize Portfolio Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio				Control
5055	Improve Authorize Portfolio Process	Authorize Portfolio Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
5070	Standardize Manage Portfolio Information Process	Manage Portfolio Information Process standards are established.	Portfolio				Standardize
5080	Standardize Portfolio Manage Strategic Change Process	Manage Strategic Change Process standards are established.	Portfolio				Standardize
5140	Standardize Manage Portfolio Risks Process	Manage Portfolio Risks Process standards are established.	Portfolio				Standardize
5170	Use Common Project Language	The organization uses a common language to describe project activities and deliverables.	Portfolio				Organizational Project Management Techniques
5180	Educate Executives	The organization educates its executives on the benefits of organizational project management.	Portfolio	Program	Project		Organizational Project Management Policy and Vision
5190	Facilitate Project Manager Development	The organization ensures project manager development.	Portfolio	Program	Project		Competency Management

5200	Provide Project Management Training	The organization provides project management training appropriate for all roles within the project hierarchy.	Portfolio	Program	Project	Project Management Training	
5210	Provide Continuous Training	The organization provides continuous training in the use of tools, methodology, and deployment of knowledge.	Portfolio	Program	Project	Project Management Training	
5220	Provide Competent Organizational Project Management Resources	The organization's project management community provides sufficient competent resources to manage organizational project management.	Portfolio	Program	Project	Resource Allocation	
5240	Establish Internal Project Management Communities	The organization establishes an internal community that supports project management.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Communities	
5250	Interact With External Project Management Communities	The organization encourages membership of external communities that support project management expertise. These can include professional associations or initiatives.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Communities	
5260	Customize Project Management Methodology	The organization customizes a generally accepted project management methodology to meet organizational requirements.			Project	Organizational Project Management Methodology	
5270	Integrate Project Management Methodology with Organizational Processes	The organization integrates the project management methodology with strategic, operational, and tactical processes.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Methodology	
5280	Establish Common Project Management Framework	The organization uses a project management framework for all phases of a project.	Portfolio	Program	Project	Management Systems	
5300	Establish Training and Development Program	The organization establishes a training and development program to improve the skills of project personnel.	Portfolio	Program	Project	Project Management Training	
5320	Certify Quality Management System	Independent bodies certify the quality management system.	Portfolio			Management Systems	

5340	Establish Executive Support	The executives strongly support the project management process.	Portfolio	Program	Project	Sponsorship	
5490	Recognize Value of Project Management	The organization recognizes the value of project management.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Policy and Vision	
5500	Define Project Management Values	The organization defines and applies project management vision and values within the organization.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Policy and Vision	
5520	Collaborate on Goals	People in different roles and functions throughout the organization collaborate to define and agree on common goals.			Project	Organizational Project Management Policy and Vision	
5620	Establish Career Path for all Organizational Project Management Roles	The organization has progressive career paths for organizational project management related roles.	Portfolio	Program	Project	Competency Management	
5940	Measure Develop Portfolio Communication Management Plan Process	Develop Portfolio Communication Management Plan Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
5980	Measure Manage Portfolio Information Process	Manage Portfolio Information Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
5990	Measure Portfolio Manage Strategic Change Process	Manage Strategic Change Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
6050	Measure Manage Portfolio Risks Process	Manage Portfolio Risks Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
6450	Control Develop Portfolio Communication Management Plan Process	Develop Portfolio Communication Management Plan Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio				Control
6490	Control Manage Portfolio Information Process	Manage Portfolio Information Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio				Control

6500	Control Portfolio Manage Strategic Change Process	Manage Strategic Change Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
6560	Control Manage Portfolio Risks Process	Manage Portfolio Risks Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
6840	Improve Develop Portfolio Communication Management Plan Process	Develop Portfolio Communication Management Plan Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio					Improve
6880	Improve Manage Portfolio Information Process	Manage Portfolio Information Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio					Improve
6890	Improve Portfolio Manage Strategic Change Process	Manage Strategic Change Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio					Improve
6950	Improve Manage Portfolio Risks Process	Manage Portfolio Risks Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio					Improve
6980	Create an Organizational Maturity Development Program	The organization creates a program to achieve project management maturity.	Portfolio				Organizational Project Management Policy and Vision	
7005	OPM Leadership Program	The organization has a leadership program for their OPM managers.	Portfolio	Program	Project		Organizational Project Management Policy and Vision	

7015	Educate Stakeholders in OPM	The organization educates stakeholders in OPM.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Policy and Vision	
7025	Cultural Diversity Awareness	Educate employees on cultural diversity and empower them for working in a multi-cultural environment.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Policy and Vision	
7035	Organizational Business Change Management Program	The organization has a business change management program.	Portfolio			Strategic Alignment	
7045	Establish Organizational Project Management Structure	The organization has determined the appropriate organizational structure to support organizational project management.	Portfolio	Program	Project	Organizational Structures	
7055	Adopt Organizational Project Management Structure	Adopt organizational project management structure across the organization.	Portfolio	Program	Project	Organizational Structures	
7065	Institutionalize Organizational Project Management Structure	Institutionalize the organizational project management structure across the organization.	Portfolio	Program	Project	Organizational Structures	
7075	Provide Organizational Project Management Support Office	The organization has an organizational project management support office structure.	Portfolio	Program		Organizational Structures	
7105	Manage the Holistic View of the Project	The project managers understand stakeholder needs, project impacts to the overall organization environment, organizational structures both formal and informal, politics, and uses emotional intelligence to understand and explain others' action and attitudes.	Portfolio	Program	Project	Competency Management	
7115	Manage the Environment	Project managers effectively manage project environment.	Portfolio	Program	Project	Competency Management	
7125	The Organization Manages Self Development	The organization provides project managers the ability to effectively manage and develop their competencies.		Program	Project	Competency Management	



7135	Demonstrate Competency in Initiating a Project	The organization's project managers demonstrate their competencies in initiating a project.			Project	Competency Management	
7145	Demonstrate Competency in Planning a Project	The organization's project managers demonstrate their competencies in planning a project.			Project	Competency Management	
7155	Demonstrate Competency in Executing a Project	The organization's project managers demonstrate their competencies in executing a project.			Project	Competency Management	
7165	Demonstrate Competency in Monitoring and Controlling a Project	Project managers are able to demonstrate their competencies in monitoring and controlling a project.			Project	Competency Management	
7175	Demonstrate Competency in Closing a Project	Project managers are able to demonstrate their competencies in closing a project.			Project	Competency Management	
7185	Demonstrate Communicating Competency	Project managers are able to demonstrate their communicating competency.	Portfolio	Program	Project	Competency Management	
7195	Demonstrate Leading Competency	Project managers are able to demonstrate their leading competency.			Project	Competency Management	
7205	Demonstrate Managing Competency	Project managers are able to demonstrate their managing competency.			Project	Competency Management	
7215	Demonstrate Cognitive Ability Competency	Project managers are able to demonstrate their cognitive ability competency.			Project	Competency Management	
7225	Demonstrate Effectiveness Competency	Project managers are able to demonstrate their effectiveness competency.			Project	Competency Management	
7235	Demonstrate Professionalism Competency	Project managers are able to demonstrate their professionalism competency.			Project	Competency Management	

7305	Estimating Template/ Tools Established for Use Across Organization	Standardize estimating so that there is consistency in the percentage applied to similar activities, consistent risk factors applied. This also provides a foundation for similar meaning for metrics collected during and after project execution.		Program	Project	Organizational Project Management Techniques	
7315	Define OPM Success Metrics	The organization defines how it will measure the success and value of portfolio, program, and project management.	Portfolio			Project Management Metrics	
7325	Collect OPM Success Metrics	The organization uses and maintains a formal performance system to collect OPM success metrics.	Portfolio	Program	Project	Project Management Metrics	
7335	Use OPM Success Metrics	The organization uses the OPM success metrics to improve the performance of portfolio, program, and project management against plans, and improve realization of benefit to the organization.	Portfolio	Program	Project	Project Management Metrics	
7345	Verify OPM Success Metric Accuracy	The organization ensures that OPM and benefit to the organization data is valid and accurate.	Portfolio	Program	Project	Project Management Metrics	
7355	Analyze and Improve OPM Success Metrics	The organization continuously improves its OPM data collection and use processes.	Portfolio	Program	Project	Project Management Metrics	
7365	Project Management Information System	The organization has a mechanism for the storage, retrieval, dissemination, and reporting of organizational project management information.	Portfolio	Program	Project	Knowledge Management and PMIS	
7375	Intellectual Capital Reuse	Intellectual capital is stored and reused.	Portfolio			Knowledge Management and PMIS	
7405	Achieve Strategic Goals and Objectives Through the Use of Organizational Project Management	Organizations adopt organizational project management as the means of achieving organization's goals and objectives.	Portfolio	Program	Project	Strategic Alignment	
7500	Standardize Project Plan Scope Management Process	Plan Scope Management Process standards are established.			Project		Standardize
7510	Standardize Project Plan Schedule Management Process	Plan Schedule Management Process standards are established.			Project		Standardize

7520	Standardize Project Plan Cost Management Process	Plan Cost Management Process standards are established.			Project		Standardize
7530	Standardize Project Plan Stakeholder Management Process	Plan Stakeholder Management Process standards are established.			Project		Standardize
7540	Standardize Project Control Stakeholder Engagement Process	Control Stakeholder Engagement Process standards are established.			Project		Standardize
7550	Measure Project Plan Scope Management Process	Plan Scope Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
7560	Measure Project Plan Schedule Management Process	Plan Schedule Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
7570	Measure Project Plan Cost Management Process	Plan Cost Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
7580	Measure Project Plan Stakeholder Management Process	Plan Stakeholder Management Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
7590	Measure Project Control Stakeholder Engagement Process	Control Stakeholder Engagement Process measures are established, assembled, and analyzed.			Project		Measure
7600	Control Project Plan Scope Management Process	Plan Scope Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
7610	Control Project Plan Schedule Management Process	Plan Schedule Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
7620	Control Project Plan Cost Management Process	Plan Cost Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
7630	Control Project Plan Stakeholder Management Process	Plan Stakeholder Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
7640	Control Project Control Stakeholder Engagement Process	Control Stakeholder Engagement Process controls are established and executed to control the stability of the process.			Project		Control
7650	Improve Project Plan Scope Management Process	Plan Scope Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are			Project		Improve

		collected, and process improvements are implemented.					
7660	Improve Project Plan Schedule Management Process	Plan Schedule Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
7670	Improve Project Plan Cost Management Process	Plan Cost Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
7680	Improve Project Plan Stakeholder Management Process	Plan Stakeholder Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
7690	Improve Project Control Stakeholder Engagement Process	Control Stakeholder Engagement Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.			Project		Improve
7710	Standardize Program Component Cost Estimation Process	Component Cost Estimation Process standards are established.		Program			Standardize
7720	Standardize Program Financial Closure Process	Program Financial Closure Process standards are established.		Program			Standardize
7780	Standardize Program Quality Assurance Process	Program Quality Assurance Process standards are established.		Program			Standardize
7790	Standardize Program Quality Control Process	Program Quality Control Process standards are established.		Program			Standardize
7800	Standardize Program Resource Planning Process	Resource Planning Process standards are established.		Program			Standardize
7810	Standardize Program Resource Prioritization Process	Resource Prioritization Process standards are established.		Program			Standardize

7820	Standardize Program Resource Interdependency Management Process	Resource Interdependency Management Process standards are established.		Program			Standardize
7880	Measure Program Component Cost Estimation Process	Component Cost Estimation Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
7890	Measure Program Financial Closure Process	Program Financial Closure Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
7950	Measure Program Quality Assurance Process	Program Quality Assurance Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
7960	Measure Program Quality Control Process	Program Quality Control Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
7970	Measure Program Resource Planning Process	Resource Planning Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
7980	Measure Program Resource Prioritization Process	Resource Prioritization Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
7990	Measure Program Resource Interdependency Management Process	Resource Interdependency Management Process measures are established, assembled, and analyzed.		Program			Measure
8050	Control Program Component Cost Estimation Process	Component Cost Estimation Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
8060	Control Program Financial Closure Process	Program Financial Closure Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
8120	Control Program Quality Assurance Process	Program Quality Assurance Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
8130	Control Program Quality Control Process	Program Quality Control Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
8140	Control Program Resource Planning Process	Resource Planning Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
8150	Control Program Resource Prioritization Process	Resource Prioritization Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control

8160	Control Program Resource Interdependency Management Process	Resource Interdependency Management Process controls are established and executed to control the stability of the process.		Program			Control
8220	Improve Program Component Cost Estimation Process	Component Cost Estimation Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
8230	Improve Program Financial Closure Process	Program Financial Closure Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
8290	Improve Program Quality Assurance Process	Program Quality Assurance Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
8300	Improve Program Quality Control Process	Program Quality Control Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
8310	Improve Program Resource Planning Process	Resource Planning Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
8320	Improve Program Resource Prioritization Process	Resource Prioritization Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.		Program			Improve
8330	Improve Program Resource Interdependency Management Process	Resource Interdependency Management Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement		Program			Improve

		recommendations are collected, and process improvements are implemented.					
8400	Standardize Develop Portfolio Strategic Plan Process	Develop Portfolio Strategic Plan Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8410	Standardize Develop Portfolio Charter Process	Develop Portfolio Charter Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8420	Standardize Define Portfolio Roadmap Process	Define Portfolio Roadmap Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8460	Standardize Provide Portfolio Oversight Process	Provide Portfolio Oversight Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8470	Standardize Develop Portfolio Performance Management Plan Process	Develop Portfolio Performance Management Plan Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8480	Standardize Portfolio Manage Supply and Demand Process	Manage Supply and Demand Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8490	Standardize Manage Portfolio Value Process	Manage Portfolio Value Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8500	Standardize Develop Portfolio Risk Management Plan Process	Develop Portfolio Risk Management Plan Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8510	Measure Develop Portfolio Strategic Plan Process	Develop Portfolio Strategic Plan Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
8520	Measure Develop Portfolio Charter Process	Develop Portfolio Charter Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
8530	Measure Define Portfolio Roadmap Process	Define Portfolio Roadmap Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
8540	Standardize Develop Portfolio Management Plan Process	Develop Portfolio Management Plan Process standards are established.	Portfolio				Standardize
8550	Measure Develop Portfolio Management Plan Process	Develop Portfolio Management Plan Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure
8570	Measure Provide Portfolio Oversight Process	Provide Portfolio Oversight Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio				Measure

8580	Measure Develop Portfolio Performance Management Plan Process	Develop Portfolio Performance Management Plan Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio					Measure
8590	Measure Portfolio Manage Supply and Demand Process	Manage Supply and Demand Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio					Measure
8600	Measure Manage Portfolio Value Process	Manage Portfolio Value Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio					Measure
8610	Measure Develop Portfolio Risk Management Plan Process	Develop Portfolio Risk Management Plan Process measures are established, assembled, and analyzed.	Portfolio					Measure
8620	Control Develop Portfolio Strategic Plan Process	Develop Portfolio Strategic Plan Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
8630	Control Develop Portfolio Charter Process	Develop Portfolio Charter Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
8640	Control Define Portfolio Roadmap Process	Define Portfolio Roadmap Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
8650	Control Develop Portfolio Management Plan Process	Develop Portfolio Management Plan Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
8680	Control Provide Portfolio Oversight Process	Provide Portfolio Oversight Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
8690	Control Develop Portfolio Performance Management Plan Process	Develop Portfolio Performance Management Plan Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
8700	Control Portfolio Manage Supply and Demand Process	Manage Supply and Demand Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
8710	Control Manage Portfolio Value Process	Manage Portfolio Value Process controls are established and executed to control the stability of the process.	Portfolio					Control
8720	Control Develop Portfolio Risk Management Plan Process	Develop Portfolio Risk Management Plan Process controls are established	Portfolio					Control



		and executed to control the stability of the process.					
8730	Improve Develop Portfolio Strategic Plan Process	Develop Portfolio Strategic Plan Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
8740	Improve Develop Portfolio Charter Process	Develop Portfolio Charter Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
8750	Improve Define Portfolio Roadmap Process	Define Portfolio Roadmap Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
8760	Improve Develop Portfolio Management Plan Process	Develop Portfolio Management Plan Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
8790	Improve Provide Portfolio Oversight Process	Provide Portfolio Oversight Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
8800	Improve Develop Portfolio Performance Management Plan Process	Develop Portfolio Performance Management Plan Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
8810	Improve Portfolio Manage Supply and Demand Process	Manage Supply and Demand Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are	Portfolio				Improve

		collected, and process improvements are implemented.					
8820	Improve Manage Portfolio Value Process	Manage Portfolio Value Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
8830	Improve Develop Portfolio Risk Management Plan Process	Develop Portfolio Risk Management Plan Process problem areas are assessed, root causes are identified, process improvement recommendations are collected, and process improvements are implemented.	Portfolio				Improve
8900	Accommodate organization's approved frameworks and governance structures	Design and adopt flexible project management processes to accommodate and comply with frameworks and governance structures approved by the organization, such as CMMI, ITIL, COBIT.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Methodology	
8910	Analyze Value Performance	The organization performs value performance analysis against the performance of its endeavors and refines the strategy appropriately.	Portfolio	Program	Project	Strategic Alignment	
8920	Assess the Realization of Proposed Benefits	The organization establishes a formal process to assess and account the realization of proposed benefits of their portfolio, programs, and projects.	Portfolio	Program	Project	Strategic Alignment	
8930	Benchmark PMO Practices and Results	The PMO is using benchmark data to compare its achieving and current state to other PMOs.	Portfolio	Program	Project	Benchmarking	
8940	Create a Risk-Aware Culture	The organization has created a risk-aware culture, advocating that the portfolio, programs, and projects are less risky when more risks are being identified.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Policy and Vision	
8950	Define Key Leading Indicators	The project team defines key leading indicators critical to the success of the project.			Project	Project Management Metrics	

8960	Developing Project Management Templates	Develop templates for organizations adopted project management Knowledge Areas to standardize project management practices.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Methodology	
8970	Document Project Management Case Studies	Organization documents case studies for all projects completed to ensure all successes and challenges are recorded.			Project	Knowledge Management and PMIS	
8980	Encourage Adherence to Project Management Code of Ethics	The organization promotes the adherence to the <i>Project Management Code of Ethics and Professional Conduct</i> to improve project quality, deliverables and quality.			Project	Organizational Project Management Practices	
8990	Establish Competent Project Sponsors	Project sponsors are competent in project sponsorship.			Project	Sponsorship	
9000	Establish Enterprise Risk Management Methodology	The organization captures enterprise risk (market, financial, business and environment) and their impact on strategy and portfolio, programs, and projects.	Portfolio	Program	Project	Strategic Alignment	
9010	Establish Executive Summary Dashboards	Organization has dashboards for executives that summarize project progress with clear indicators of project status.	Portfolio	Program	Project	Knowledge Management and PMIS	
9020	Establish Governance Policies Across the Organization	The organization establishes governance policies across the organization.	Portfolio	Program	Project	Governance	
9030	Establish Organizational Project Management Reporting Standards	Organization has created consistent organizational project management reporting standards to ensure repeatable quality reporting of projects, programs, and portfolios for all stakeholders.	Portfolio	Program	Project	Knowledge Management and PMIS	
9040	Establish Project Delivery Tips and Techniques Special Interest Group	Organization establishes special interest groups for the project management community to share project delivery tips and techniques with respective colleagues. The organization will invite speakers to present relevant topics to the project management community.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Communities	

9050	Establish Project Management Template Tailoring Guidelines	Organization provides tailoring guidelines for the project management templates to allow controlled customization of templates amended based on project approach.			Project	Organizational Project Management Methodology	
9060	Establish Resource Allocation and Optimization Processes	The organization utilizes resources in an optimized manner matching available resources with project and program needs.	Portfolio	Program	Project	Resource Allocation	
9070	Establish Scarce Resource Allocation Criteria	The organization allocates its scarce resources to its highest priority initiatives.	Portfolio			Resource Allocation	
9080	Establish Strategic Alignment Framework	The organization reviews the strategy, current conditions and results and adjusts the portfolio components accordingly.	Portfolio	Program	Project	Strategic Alignment	
9090	Incorporate Performance Benchmarks into Balanced Scorecard System	Augment traditional financial measures with benchmarks for performance in relationship with customers, key internal processes, and learning and growth using balanced scorecard system.	Portfolio	Program	Project	Benchmarking	
9100	Project Management Case Studies Included in Induction Program	Organization includes the project management case studies in the project management induction program to ensure success and key learning's are made available.			Project	Project Management Training	
9110	Project Management Training is Mapped to Career Development Path	Career development of staff needs to be supported by trainings.			Project	Project Management Training	
9120	Provide Mentoring to Project Managers	Provide continuous mentoring to project managers on organizations project management processes.			Project	Competency Management	
9130	Report OPM Performance to Strategy	The OPM system delivers feedback from the completion of projects and the realization of benefits back to the strategy of the organization.	Portfolio	Program	Project	Strategic Alignment	
9140	Report Project Program Strategic Performance	Review and report strategic benefits of project and program metrics and their importance to portfolio performance.	Portfolio	Program	Project	Strategic Alignment	

9150	Specialists are Shared Between Projects	The organization provides adequate staffing with specialized resources, sharing them between the projects.	Portfolio	Program	Project	Resource Allocation	
9160	Consistent Project Orientation Process	The organization has a standardized project orientation process to help prepare new team members to perform their work according to the project defined process and plan.			Project	Organizational Project Management Practices	
9170	Consistent Project, Program, and Portfolio Governance Across the Enterprise	The organization establishes a governance board over all the portfolio, program, and project processes across the enterprise to optimize business value.	Portfolio	Program	Project	Governance	
9180	Use Mathematically Sound Methods for Prioritization	The result of this prioritization along with the objectives prioritization produces ratio-scale relative benefit for each project candidate so they can be compared meaningfully.	Portfolio	Program	Project	Organizational Project Management Techniques	
9190	Use an Optimizer to Select the Portfolio	Select the optimal portfolio rather than ranking and choosing until budget runs out.	Portfolio			Organizational Project Management Techniques	
9200	Use Formal Performance Assessment	Formally assess the performance of project(s) or phase(s) in relation to business case used during initiation.	Portfolio	Program	Project	Strategic Alignment	
9210	Manage Program Resources	The program manager allows for the adjustment and reallocation of resources required to meet the needs of the program.		Program		Organizational Project Management Techniques	
9220	Manage Program Issues	The program team identifies, tracks, and closes issues effectively to ensure stakeholder expectations are aligned with program activities and deliverables.		Program		Organizational Project Management Techniques	
9230	Manage Component Interfaces	The program team maintains the adherence of program delivery and its constituent parts and manages relationships between the program components.		Program		Organizational Project Management Techniques	
9240	Plan Program Stakeholder Management	The program manager covers planning how stakeholders will be identified,		Program		Organizational Project Management	

		analyzed, engaged, and managed throughout the life of the program.				nt Techniques	
9250	Identify Program Stakeholders	The program team addresses the systematic identification and analysis of program stakeholders and creates the stakeholder register.		Program		Organizational Project Management Techniques	
9260	Engage Program Stakeholder	The program team ensures that stakeholders are involved in the program.		Program		Organizational Project Management Techniques	
9270	Manage Program Stakeholder Expectations	The program team manages communications to satisfy the requirements of and resolves issues with program stakeholders.		Program		Organizational Project Management Techniques	
9280	Plan and Establish Program Governance Structure	The program team identifies governance goals and defines the governance structure, roles, and responsibilities.		Program		Governance	
9290	Plan for Audits	The program team prepares for both external and internal audits of program finances, processes and documents and demonstrates compliance with approved organizational program management processes.		Program		Organizational Project Management Techniques	
9300	Provide Governance Oversight	The program team provides governance and audit ability throughout the course of the program.		Program		Governance	
9310	Strategic Alignment of Programs	The organization establishes and maintains the alignment of programs with the organization strategy.		Program		Strategic Alignment	

**Anexo 2.** Cuestionario de Autoevaluación SAM.

Se priorizaron algunas de las mejores prácticas relacionadas con el dominio de proyectos y su correlación con las etapas de proceso de mejoramiento asociado con un total de 80 preguntas como punto de partida para el desarrollo de este análisis.

**Fuente:** Elaboración propia con base al desarrollo propuesto por el Dr. Trujillo en su Tesis (Trujillo, 2018)

### Autoevaluación SAM (Self Autoevaluation Method) o Método de Autoevaluación

<b>Nombre:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Ciudad y Fecha:</b>

<b>Razón Social:</b>
<b>Encuestador:</b>

No.	Best Practice ID	SAM Question	0                      0                      0                      0				Dominio de Proyectos	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Área del conocimiento
			No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)				
1	1005	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?					Project	Standardize	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
2	1700	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?					Project	Measure	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
3	2240	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?					Project	Control	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
4	2630	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar el Charter del Proyecto"?					Project	Improve	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
5	1020	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Project	Standardize	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto

6	1710	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Project	Measure	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
7	2250	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Project	Control	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
8	2640	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Project	Improve	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
9	1230	¿Su organización estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Standardize	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
10	1920	¿Su organización mide el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Measure	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
11	2460	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gerenciar el trabajo del proyecto"?					Project	Control	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
12	2850	¿Su organización mejora el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Improve	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
13	1035	¿Su organización estandariza el proceso "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Standardize	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
14	1045	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Measure	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
15	1055	¿Su organización controla el proceso "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Control	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
16	1065	¿Su organización mejora el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Improve	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
17	1390	¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Standardize	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
18	2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Measure	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
19	2620	¿Su organización controla el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Control	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto



20	3010	¿Su organización mejora el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Improve	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
21	7500	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
22	7550	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
23	7600	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
24	7650	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
25	1040	¿Su organización estandariza el proceso "definir el alcance"?					Project	Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
26	1730	¿Su organización mide el proceso "definir el alcance"?					Project	Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
27	2270	¿Su organización controla el proceso "definir el alcance"?					Project	Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
28	2660	¿Su organización mejora el proceso "definir el alcance"?					Project	Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
29	7510	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
30	7560	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
31	7610	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
32	7660	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
33	1115	¿Su organización estandariza el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto

34	1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
35	1135	¿Su organización controla el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
36	1145	¿Su organización mejora el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
37	1070	¿Su organización estandariza el proceso "Estimar las duraciones de la actividad"?					Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
38	1760	¿Su organización mide el proceso de "Estimación de las duraciones de la actividad"?					Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
39	2300	¿Su organización controla el proceso de "Estimar las duraciones de la actividad"?					Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
40	2690	¿Su organización mejora el proceso de "Estimar las duraciones de la actividad"?					Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
41	7520	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión de costos del plan"?					Project	Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
42	7570	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de costos del plan"?					Project	Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
43	7620	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de costos del plan"?					Project	Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
44	7670	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión de costos del plan"?					Project	Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
45	1110	¿Su organización estandariza el proceso "Determinar el presupuesto"?					Project	Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
46	1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar el presupuesto"?					Project	Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
47	2340	¿Su organización controla el proceso "Determinar el presupuesto"?					Project	Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto

48	2730	¿Su organización mejora el proceso de "Determinar el presupuesto"?					Project	Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
49	1130	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?					Project	Standardize	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
50	1820	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?					Project	Measure	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
51	2360	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?					Project	Control	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
52	2750	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?					Project	Improve	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
53	1090	¿Su organización estandariza el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?					Project	Standardize	Planificación	9. Gestión de los Recursos
54	1780	¿Su organización mide el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?					Project	Measure	Planificación	9. Gestión de los Recursos
55	2320	¿Su organización controla el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?					Project	Control	Planificación	9. Gestión de los Recursos
56	2710	¿Su organización mejora el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?					Project	Improve	Planificación	9. Gestión de los Recursos
57	1250	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?					Project	Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
58	1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?					Project	Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
59	2480	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?					Project	Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
60	2870	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?					Project	Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
61	1155	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?					Project	Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
62	1165	¿Su organización mide el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?					Project	Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
63	1175	¿Su organización controla el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?					Project	Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos

64	1185	¿Su organización mejora el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?					Project	Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
65	1170	¿Su organización estandariza el proceso "Identificar riesgos"?					Project	Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
66	1860	¿Su organización mide el proceso "Identificar riesgos"?					Project	Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
67	2400	¿Su organización controla el proceso "Identificar riesgos"?					Project	Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
68	2790	¿Su organización mejora el proceso de "Identificar riesgos"?					Project	Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
69	1200	¿Su organización estandariza el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?					Project	Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
70	1890	¿Su organización mide el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?					Project	Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
71	2430	¿Su organización controla el proceso de "Planificar respuestas de riesgo"?					Project	Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
72	2820	¿Su organización mejora el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?					Project	Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
73	1195	¿Su organización estandariza el proceso de "identificar interesados"?					Project	Standardize	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
74	2005	¿Su organización mide el proceso de "Identificar partes interesadas"?					Project	Measure	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
75	2015	¿Su organización controla el proceso de "identificación de partes interesadas"?					Project	Control	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
76	2025	¿Su organización mejora el proceso de "identificar interesados"?					Project	Improve	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
77	7530	¿Su organización estandariza el proceso "Planificar la gestión de las partes interesadas"?					Project	Standardize	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
78	7580	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas"?					Project	Measure	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto

79	7630	¿Su organización controla el proceso "Planificar la gestión de las partes interesadas"?					Project	Control	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
80	7680	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas"?					Project	Improve	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
81	1160	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?					Project	Standardize	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
82	1850	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?					Project	Measure	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
83	2390	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?					Project	Control	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
84	2780	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?					Project	Improve	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
85	1300	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de comunicaciones"?					Project	Standardize	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
86	1990	¿Su organización mide el proceso de "Control de comunicaciones"?					Project	Measure	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
87	2530	¿Su organización controla el proceso de "Control de comunicaciones"?					Project	Control	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
88	2920	¿Su organización mejora el proceso de "Control de comunicaciones"?					Project	Improve	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
89	1210	¿Su organización estandariza el proceso "Planificar la gestión de compras"?					Project	Standardize	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
90	1900	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de compras"?					Project	Measure	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
91	2440	¿Su organización controla el proceso "Planificar la gestión de compras"?					Project	Control	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
92	2830	¿Su organización mejora el proceso "Planificar la gestión de compras"?					Project	Improve	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto

93	1290	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de adquisiciones"?					Project	Standardize	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
94	1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de adquisiciones"?					Project	Measure	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
95	2520	¿Su organización controla el proceso de "Control de adquisiciones"?					Project	Control	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
96	2910	¿Su organización mejora el proceso de "Control de adquisiciones"?					Project	Improve	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto

**Anexo 3.** Cuestionarios de Autoevaluación Aplicados.

## Autoevaluación SAM (Self Autoevaluation Method) o Método de Autoevaluación

<b>Nombre: William Marín Delgado</b>
<b>Cargo: Presidente Corporativo</b>
<b>Ciudad y Fecha: Palmira, Marzo 28 de 2.019</b>

<b>Razón Social: Centro de Capacitación Británico</b>
<b>Encuestador: Alexander Trujillo Bejarano</b>

No.	Best Practice ID	SAM Question	24                      41                      27                      4				Dominio de Proyectos	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Área del conocimiento
			No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)				
1	1005	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?		1			Project	Standardize	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
2	1700	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?	0				Project	Measure	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
3	2240	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?	0				Project	Control	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
4	2630	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar el Charter del Proyecto"?	0				Project	Improve	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
5	1020	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?			2		Project	Standardize	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
6	1710	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?		1			Project	Measure	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto

7	2250	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Project	Control	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
8	2640	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Project	Improve	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
9	1230	¿Su organización estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Standardize	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
10	1920	¿Su organización mide el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Measure	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
11	2460	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gerenciar el trabajo del proyecto"?					Project	Control	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
12	2850	¿Su organización mejora el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Improve	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
13	1035	¿Su organización estandariza el proceso "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Standardize	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
14	1045	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Measure	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
15	1055	¿Su organización controla el proceso "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0				Project	Control	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
16	1065	¿Su organización mejora el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Improve	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
17	1390	¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Standardize	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
18	2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Measure	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
19	2620	¿Su organización controla el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Control	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
20	3010	¿Su organización mejora el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	0				Project	Improve	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto



21	7500	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
22	7550	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
23	7600	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
24	7650	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
25	1040	¿Su organización estandariza el proceso "definir el alcance"?					Project	Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
26	1730	¿Su organización mide el proceso "definir el alcance"?					Project	Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
27	2270	¿Su organización controla el proceso "definir el alcance"?					Project	Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
28	2660	¿Su organización mejora el proceso "definir el alcance"?					Project	Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
29	7510	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
30	7560	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
31	7610	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
32	7660	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
33	1115	¿Su organización estandariza el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
34	1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto

35	1135	¿Su organización controla el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?			2		Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
36	1145	¿Su organización mejora el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?			2		Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
37	1070	¿Su organización estandariza el proceso "Estimar las duraciones de la actividad"?		1			Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
38	1760	¿Su organización mide el proceso de "Estimación de las duraciones de la actividad"?	0				Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
39	2300	¿Su organización controla el proceso de "Estimar las duraciones de la actividad"?	0				Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
40	2690	¿Su organización mejora el proceso de "Estimar las duraciones de la actividad"?	0				Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
41	7520	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión de costos del plan"?			2		Project	Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
42	7570	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de costos del plan"?		1			Project	Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
43	7620	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de costos del plan"?			2		Project	Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
44	7670	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión de costos del plan"?			2		Project	Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
45	1110	¿Su organización estandariza el proceso "Determinar el presupuesto"?				3	Project	Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
46	1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar el presupuesto"?			2		Project	Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
47	2340	¿Su organización controla el proceso "Determinar el presupuesto"?			2		Project	Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
48	2730	¿Su organización mejora el proceso de "Determinar el presupuesto"?				3	Project	Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto

49	1130	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?		1			Project	Standardize	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
50	1820	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	0				Project	Measure	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
51	2360	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	0				Project	Control	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
52	2750	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?		1			Project	Improve	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
53	1090	¿Su organización estandariza el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?			2		Project	Standardize	Planificación	9. Gestión de los Recursos
54	1780	¿Su organización mide el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?			2		Project	Measure	Planificación	9. Gestión de los Recursos
55	2320	¿Su organización controla el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?			2		Project	Control	Planificación	9. Gestión de los Recursos
56	2710	¿Su organización mejora el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?			2		Project	Improve	Planificación	9. Gestión de los Recursos
57	1250	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?				3	Project	Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
58	1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?			2		Project	Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
59	2480	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?			2		Project	Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
60	2870	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?			2		Project	Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
61	1155	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?				3	Project	Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
62	1165	¿Su organización mide el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?			2		Project	Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos

63	1175	¿Su organización controla el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?			2		Project	Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
64	1185	¿Su organización mejora el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?			2		Project	Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
65	1170	¿Su organización estandariza el proceso "Identificar riesgos"?		1			Project	Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
66	1860	¿Su organización mide el proceso "Identificar riesgos"?	0				Project	Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
67	2400	¿Su organización controla el proceso "Identificar riesgos"?	0				Project	Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
68	2790	¿Su organización mejora el proceso de "Identificar riesgos"?		1			Project	Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
69	1200	¿Su organización estandariza el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?		1			Project	Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
70	1890	¿Su organización mide el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?		1			Project	Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
71	2430	¿Su organización controla el proceso de "Planificar respuestas de riesgo"?		1			Project	Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
72	2820	¿Su organización mejora el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?		1			Project	Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
73	1195	¿Su organización estandariza el proceso de "identificar interesados"?		1			Project	Standardize	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
74	2005	¿Su organización mide el proceso de "Identificar partes interesadas"?		1			Project	Measure	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
75	2015	¿Su organización controla el proceso de "identificación de partes interesadas"?		1			Project	Control	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
76	2025	¿Su organización mejora el proceso de "identificar interesados"?		1			Project	Improve	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto

77	7530	¿Su organización estandariza el proceso "Planificar la gestión de las partes interesadas"?	0			Project	Standardize	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
78	7580	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas"?	0			Project	Measure	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
79	7630	¿Su organización controla el proceso "Planificar la gestión de las partes interesadas"?	0			Project	Control	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
80	7680	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas"?	0			Project	Improve	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
81	1160	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?		1		Project	Standardize	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
82	1850	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	0			Project	Measure	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
83	2390	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	0			Project	Control	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
84	2780	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?		1		Project	Improve	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
85	1300	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de comunicaciones"?		1		Project	Standardize	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
86	1990	¿Su organización mide el proceso de "Control de comunicaciones"?	0			Project	Measure	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
87	2530	¿Su organización controla el proceso de "Control de comunicaciones"?	0			Project	Control	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
88	2920	¿Su organización mejora el proceso de "Control de comunicaciones"?		1		Project	Improve	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
89	1210	¿Su organización estandariza el proceso "Planificar la gestión de compras"?		1		Project	Standardize	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
90	1900	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de compras"?	0			Project	Measure	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto

91	2440	¿Su organización controla el proceso "Planificar la gestión de compras"?	0				Project	Control	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
92	2830	¿Su organización mejora el proceso "Planificar la gestión de compras"?		1			Project	Improve	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
93	1290	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de adquisiciones"?		1			Project	Standardize	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
94	1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de adquisiciones"?	0				Project	Measure	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
95	2520	¿Su organización controla el proceso de "Control de adquisiciones"?	0				Project	Control	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
96	2910	¿Su organización mejora el proceso de "Control de adquisiciones"?		1			Project	Improve	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto

## Autoevaluación SAM (Self Autoevaluation Method) o Método de Autoevaluación

<b>Nombre: Diana Amparo Quintero Niño</b>
<b>Cargo: Vicepresidente Corporativo</b>
<b>Ciudad y Fecha: Palmira, Marzo 28 de 2.019</b>

<b>Razón Social: Centro de Capacitación Británico</b>
<b>Encuestador: Julián Hermes Salinas Paredes</b>

No.	Best Practice ID	SAM Question	13                      46                      17                      20				Dominio de Proyectos	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Área del conocimiento
			No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)				
1	1005	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?	0				Project	Standardize	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
2	1700	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?	0				Project	Measure	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
3	2240	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?	0				Project	Control	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
4	2630	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar el Charter del Proyecto"?		1			Project	Improve	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto
5	1020	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?		1			Project	Standardize	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
6	1710	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?	0				Project	Measure	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
7	2250	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?		1			Project	Control	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto
8	2640	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?		1			Project	Improve	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto

9	1230	¿Su organización estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Standardize	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
10	1920	¿Su organización mide el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Measure	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
11	2460	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gerenciar el trabajo del proyecto"?					Project	Control	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
12	2850	¿Su organización mejora el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Project	Improve	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto
13	1035	¿Su organización estandariza el proceso "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Standardize	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
14	1045	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Measure	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
15	1055	¿Su organización controla el proceso "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Control	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
16	1065	¿Su organización mejora el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					Project	Improve	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto
17	1390	¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar proyecto o fase"?				2	Project	Standardize	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
18	2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Measure	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
19	2620	¿Su organización controla el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Control	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
20	3010	¿Su organización mejora el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Project	Improve	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto
21	7500	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Project	Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
22	7550	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del alcance del plan"?	0				Project	Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto



23	7600	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del alcance del plan"?			1		Project	Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
24	7650	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión del alcance del plan"?				2	Project	Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
25	1040	¿Su organización estandariza el proceso "definir el alcance"?				2	Project	Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
26	1730	¿Su organización mide el proceso "definir el alcance"?			1		Project	Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
27	2270	¿Su organización controla el proceso "definir el alcance"?			1		Project	Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
28	2660	¿Su organización mejora el proceso "definir el alcance"?			1		Project	Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto
29	7510	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?			1		Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
30	7560	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?			1		Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
31	7610	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?			1		Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
32	7660	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?				2	Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
33	1115	¿Su organización estandariza el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
34	1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?				2	Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
35	1135	¿Su organización controla el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?				2	Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
36	1145	¿Su organización mejora el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?				2	Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto

37	1070	¿Su organización estandariza el proceso "Estimar las duraciones de la actividad"?				3	Project	Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
38	1760	¿Su organización mide el proceso de "Estimación de las duraciones de la actividad"?			2		Project	Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
39	2300	¿Su organización controla el proceso de "Estimar las duraciones de la actividad"?			2		Project	Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
40	2690	¿Su organización mejora el proceso de "Estimar las duraciones de la actividad"?			2		Project	Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto
41	7520	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión de costos del plan"?				3	Project	Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
42	7570	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de costos del plan"?			2		Project	Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
43	7620	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de costos del plan"?			2		Project	Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
44	7670	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión de costos del plan"?				3	Project	Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
45	1110	¿Su organización estandariza el proceso "Determinar el presupuesto"?				3	Project	Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
46	1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar el presupuesto"?				3	Project	Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
47	2340	¿Su organización controla el proceso "Determinar el presupuesto"?				3	Project	Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
48	2730	¿Su organización mejora el proceso de "Determinar el presupuesto"?				3	Project	Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto
49	1130	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?			2		Project	Standardize	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
50	1820	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?		1			Project	Measure	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto

51	2360	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?			1		Project	Control	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
52	2750	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?			1		Project	Improve	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto
53	1090	¿Su organización estandariza el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?				3	Project	Standardize	Planificación	9. Gestión de los Recursos
54	1780	¿Su organización mide el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?				3	Project	Measure	Planificación	9. Gestión de los Recursos
55	2320	¿Su organización controla el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?				3	Project	Control	Planificación	9. Gestión de los Recursos
56	2710	¿Su organización mejora el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?				3	Project	Improve	Planificación	9. Gestión de los Recursos
57	1250	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?				3	Project	Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
58	1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?				3	Project	Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
59	2480	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?				3	Project	Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
60	2870	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?				3	Project	Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
61	1155	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?				3	Project	Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
62	1165	¿Su organización mide el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?				3	Project	Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
63	1175	¿Su organización controla el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?				3	Project	Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos
64	1185	¿Su organización mejora el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?				3	Project	Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos

65	1170	¿Su organización estandariza el proceso "Identificar riesgos"?			2	Project	Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
66	1860	¿Su organización mide el proceso "Identificar riesgos"?		1		Project	Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
67	2400	¿Su organización controla el proceso "Identificar riesgos"?		1		Project	Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
68	2790	¿Su organización mejora el proceso de "Identificar riesgos"?			2	Project	Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
69	1200	¿Su organización estandariza el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?		1		Project	Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
70	1890	¿Su organización mide el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?		1		Project	Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
71	2430	¿Su organización controla el proceso de "Planificar respuestas de riesgo"?		1		Project	Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
72	2820	¿Su organización mejora el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?		1		Project	Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
73	1195	¿Su organización estandariza el proceso de "identificar interesados"?			2	Project	Standardize	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
74	2005	¿Su organización mide el proceso de "Identificar partes interesadas"?		1		Project	Measure	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
75	2015	¿Su organización controla el proceso de "identificación de partes interesadas"?		1		Project	Control	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
76	2025	¿Su organización mejora el proceso de "identificar interesados"?		1		Project	Improve	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
77	7530	¿Su organización estandariza el proceso "Planificar la gestión de las partes interesadas"?			2	Project	Standardize	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
78	7580	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas"?		1		Project	Measure	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto

79	7630	¿Su organización controla el proceso "Planificar la gestión de las partes interesadas"?			1		Project	Control	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
80	7680	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas"?			1		Project	Improve	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto
81	1160	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?			1		Project	Standardize	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
82	1850	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	0				Project	Measure	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
83	2390	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	0				Project	Control	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
84	2780	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?			1		Project	Improve	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
85	1300	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de comunicaciones"?			1		Project	Standardize	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
86	1990	¿Su organización mide el proceso de "Control de comunicaciones"?	0				Project	Measure	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
87	2530	¿Su organización controla el proceso de "Control de comunicaciones"?	0				Project	Control	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
88	2920	¿Su organización mejora el proceso de "Control de comunicaciones"?			1		Project	Improve	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
89	1210	¿Su organización estandariza el proceso "Planificar la gestión de compras"?			1		Project	Standardize	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
90	1900	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de compras"?	0				Project	Measure	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
91	2440	¿Su organización controla el proceso "Planificar la gestión de compras"?	0				Project	Control	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
92	2830	¿Su organización mejora el proceso "Planificar la gestión de compras"?			1		Project	Improve	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto

93	1290	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de adquisiciones"?		1			Project	Standardize	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
94	1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de adquisiciones"?	0				Project	Measure	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
95	2520	¿Su organización controla el proceso de "Control de adquisiciones"?	0				Project	Control	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto
96	2910	¿Su organización mejora el proceso de "Control de adquisiciones"?		1			Project	Improve	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto