

**Diseño de la PMO (*Project Management Office*) para la organización no gubernamental  
“Fincosocial”, en Santiago de Cali, Valle del Cauca, bajo las buenas prácticas del PMI**

Rodrigo Trujillo Bejarano

Asesor

Denis Manuel Roa García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2024

## **Dedicatoria**

A mis queridos hijos: Luciana y Juan Esteban, para quienes allano el camino; para que cada día sea un motivo para crecer y avanzar.

Son los sueños e ilusiones los que llevan a ser grande al ser humano. Sueñen y nunca dejen de hacerlo, pero sobre todo, marchen tras sus sueños. Jamás se detengan!

## **Agradecimientos**

Agradezco a los directivos y equipo de profesionales de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial” por la confianza y colaboración brindada para el desarrollo de este proyecto, a través de lo cual se ha logrado un avance significativo de cara al crecimiento de la ONG.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por el valioso aporte a mi crecimiento profesional y personal.

Al Dr. Denis Manuel Roa García, mil gracias por su decidida y oportuna colaboración y orientación desde lo académico, estratégico y metodológico para la construcción de conocimiento y elaboración del presente trabajo, el cual ha enriquecido de forma inconmensurable mi ser.

A todos aquellos familiares, amigos y compañeros que de una forma u otra han aportado para que esta meta se haya cumplido.

## Resumen

A partir de la experiencia alcanzada durante el acompañamiento a la organización no gubernamental (ONG), Fundación de Ingenieros y Constructores Sociales, “Fincosocial”, se plantea su afianzamiento al mejorar la efectividad de sus acciones en torno a los proyectos que en pro del desarrollo comunitario y social adelanta, en especial a aquellas orientadas a su gerenciamiento y ejecución, a través del diseñar e implantar una oficina de proyectos siguiendo los estándares sugeridos por el PMI. Así, mediante la aplicación del “Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección de Proyectos - OPM3®” (PMI, 2013), en la dimensión de proyectos de la ONG empleando el “Self-Assessment Method” o SAM, el cual a través de la autoevaluación se analiza cuáles son las mejores prácticas aplicadas acorde con lo sugerido en la “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos” por el Project Management Institute (PMI, 2017); se caracterizarán los Stakeholders involucrados en el accionar corporativo de la ONG; los diferentes niveles de fortaleza y debilidad que evidencian los aspectos clave de los procesos asociados con el gerenciamiento de proyectos, así como su grado de madurez, a partir de lo cual se establecerá un plan de acción y mejoras estructurado en tres etapas: Aprestamiento, Validación y Apropiación, orientado al logro del propósito organizacional en el mediano – largo plazo. Del mismo modo, se analizará e interpretará la información obtenida de dicha autoevaluación, lo que orientará el diseño para la construcción y puesta en marcha de la Oficina para el gerenciamiento de Proyectos (PMO) acorde con las características y proyecciones organizacionales de la ONG, la cual constituye la instancia metodológica, instrumental y operativa desde la que se adelantará el ejercicio de gestión de manera integral.

**Palabras clave:** Madurez, Fortalecimiento, Gerencia de Proyectos, Modelos de Madurez, PMO

### **Abstract**

Based on the insights gained while assisting the non-governmental organization (NGO), Fundación de Ingenieros y Constructores Sociales, “Fincosocial,” a plan has been devised to reinforce its capacity to effectively execute community and social development projects. This entails enhancing their management and execution by establishing a project office aligned with the Project Management Institute's (PMI) standards. Utilizing the “Organizational Project Management Maturity Model - OPM3®” (PMI, 2013), specifically within the NGO's project scope, and employing the Self-Assessment Method (SAM), a comprehensive analysis will be conducted. This analysis focuses on identifying the best practices as per the PMI's “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Guide) (PMI, 2017). It involves characterizing the stakeholders engaged in the NGO's activities, evaluating the weaknesses and strengths of key processes in project management, determining their maturity levels. From this analysis, a structured action and improvement plan will be developed in three stages: Readiness, Validation, and Ownership, aimed at fulfilling the organizational objectives over a medium to long-term horizon. Furthermore, the information derived from this self-assessment will be meticulously analyzed and interpreted. This will form the basis for designing a tailored Project Management Office (PMO) proposal that aligns with the NGO's organizational characteristics and goals, serving as a comprehensive methodological, instrumental, and operational hub for management.

**Keywords:** Maturity, Strengthening, Project, Management, Maturity Models, PMO.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
Planteamiento del problema.....	15
Definición del problema .....	15
Formulación del problema .....	16
Justificación .....	17
Objetivos .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos.....	19
Marco Referencial.....	20
Estado del Arte.....	20
Marco teórico .....	25
Gerencia de Proyectos.....	25
Estandarización de la Gerencia de Proyectos .....	28
Modelo de madurez.....	34
Modelo de madurez en la Gerencia de Proyectos .....	35
La Oficina de Gerencia de Proyectos – PMO .....	41
Diseño Metodológico.....	46
Enfoque .....	46
Tipo.....	47
Alcance .....	47
Diseño .....	48
<i>Variables evaluadas</i> .....	48
<i>Población y muestra</i> .....	51
Instrumentos de Medición y técnicas.....	52

Caracterización de las partes interesadas .....	52
Diagnóstico Organizacional y Medición de la Madurez de la ONG .....	52
Procedimientos de evaluación.....	52
Recolección de la información.....	53
Análisis de la Información .....	54
Hipótesis de trabajo.....	56
Resultados .....	57
Caracterización de las Partes Interesadas.....	57
Identificación de Interesados .....	58
Aspectos Relevantes de las Partes Interesadas.....	61
Diagnóstico Organizacional.....	63
Evaluación por Habilitadores Organizacionales .....	70
Evaluación SMCI para el Dominio de Proyectos .....	78
Evaluación de los Grupos de Procesos del Dominio de Proyectos.....	88
Evaluación de las Áreas del Conocimiento.....	92
Plan de Acción para la Estandarización de Procesos de la ONG.....	94
Etapa 1 – Aprestamiento .....	101
Etapa 2 – Validación.....	105
Etapa 3 – Apropiación .....	106
Propuesta De PMO Para la ONG Fundación “Fincosocial” .....	108
Propósito de la PMO.....	108
Diseño Estructural y Funcional de la PMO .....	109
Tipología de la PMO.....	112
Funciones y servicios de la PMO.....	112
Alcance de la PMO .....	115

Procedimientos para la administración de la PMO propuesta para la ONG .....	116
Roles y Responsabilidades de la PMO .....	116
Indicadores de Desempeño de la PMO .....	120
Estrategia de Implementación de La PMO .....	123
Conclusiones Generales .....	125
Recomendaciones .....	129
Referencias Bibliográficas .....	130
Apéndices.....	134

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Correlación Procesos Agrupados y Áreas de Conocimiento Según el PMI</i> .....	33
<b>Tabla 2</b> <i>Agrupación de las Mejores Prácticas del OPM3 ®</i> .....	50
<b>Tabla 3</b> <i>Escala “Likert” Empleada</i> .....	54
<b>Tabla 4</b> <i>Escala de Valoración del Grado de Madurez en Gerencia de Proyectos</i> .....	55
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de Caracterización de Partes Interesadas</i> .....	60
<b>Tabla 6</b> <i>Mejores Prácticas por Habilitadores Organizacionales - Criterios de Agrupamiento.</i> .....	64
<b>Tabla 7</b> <i>Frecuencias Observadas por Habilitadores Organizacionales</i> .....	66
<b>Tabla 8</b> <i>Porcentaje de Implementación por Habilitadores Organizacionales</i> .....	67
<b>Tabla 9</b> <i>Habilitadores Organizacionales - Cumplimiento Promedio por División.</i> .....	68
<b>Tabla 10</b> <i>Habilitadores Organizacionales – Grado de Madurez</i> .....	69
<b>Tabla 11</b> <i>Prácticas Recomendables Agrupadas por Fase del Proceso de Mejoramiento (SMCI)</i> .....	79
<b>Tabla 12</b> <i>Frecuencias Observadas por Fase del Proceso de Mejoramiento (SMCI)</i> .....	80
<b>Tabla 13</b> <i>Grado de Madurez por Fase del Proceso de Mejoramiento (SMCI)</i> .....	81
<b>Tabla 14</b> <i>Mejores Prácticas por Grupos de Procesos - Criterios de Agrupamiento</i> .....	88
<b>Tabla 15</b> <i>Frecuencias Observadas por Grupos de Procesos</i> .....	89
<b>Tabla 16</b> <i>Grado de Madurez por Grupo de Procesos</i> .....	91
<b>Tabla 17</b> <i>Prácticas Recomendables por Áreas del Conocimiento - Criterios de Agrupamiento</i> .....	93
<b>Tabla 18</b> <i>Matriz de Identificación de Buenas Prácticas a ser Implementadas por la Organización</i> .....	96

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Estructura Organizacional de la Fundación de Ingenieros y Constructores Sociales, “Fincosocial”</i> .....	24
<b>Figura 2</b> <i>Esfera de Influencia del Director de Proyectos</i> .....	27
<b>Figura 3</b> <i>Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos</i> .....	28
<b>Figura 4</b> <i>Elementos del Estándar OPM3</i> .....	39
<b>Figura 5</b> <i>Ciclo del OPM3</i> ®.....	40
<b>Figura 6</b> <i>Habilitadores Organizacionales - Cultura</i> .....	71
<b>Figura 7</b> <i>Habilitadores Organizacionales - Estructura</i> .....	74
<b>Figura 8</b> <i>Habilitadores Organizacionales – Recursos Humanos</i> .....	76
<b>Figura 9</b> <i>Habilitadores Organizacionales – Tecnología</i> .....	78
<b>Figura 10</b> <i>Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Estandarizar</i> .....	82
<b>Figura 11</b> <i>Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Medir</i> .....	84
<b>Figura 12</b> <i>Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) –Controlar</i> .....	86
<b>Figura 13</b> <i>Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) –Mejorar</i> .....	87
<b>Figura 14</b> <i>Aplicación de Mejores Prácticas por Grupos de Procesos</i> .....	90
<b>Figura 15</b> <i>Aplicación de las Áreas del Conocimiento</i> .....	94
<b>Figura 16</b> <i>Descripción General de las Capacidades en el Continuo de Competencias de la PMO</i> .....	116
<b>Figura 17</b> <i>Organigrama de la Organización a Partir de la PMO Propuesta</i> .....	120

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Mejores Prácticas OPM3</i> ®.....	134
<b>Apéndice B</b> <i>Cuestionario de Autoevaluación</i> .....	199
<b>Apéndice C</b> <i>Indicadores, Áreas y Programas Objetivo de la ONG</i> .....	214

## Introducción

El proyecto denominado "Diseño de la PMO (Project Management Office) para la organización no gubernamental Fincosocial, en Santiago de Cali, Valle del Cauca, Bajo los lineamientos del PMI", representa una iniciativa innovadora basada en las prácticas recomendadas por el *Project Management Institute* - PMI. La idea surge de un detallado proceso de consultoría y análisis enfocado en el gerenciamiento integral de proyectos dentro de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, conocida como Fincosocial. Esta ONG, que opera sin ánimo de lucro en Colombia, ha enfrentado diversos retos en sus operaciones de gestión de proyectos. La iniciativa busca diagnosticar y abordar estas dificultades en procura de elevar la eficiencia de la Fundación al diseñar y poner en marcha una PMO, alineada con los estándares y directrices sugeridos por el PMI.

En Colombia, las ONG suelen centrarse en formular, evaluar y gestionar proyectos destinados a abordar necesidades sociales o de desarrollo local y comunitario, así como aquellas relacionadas con su funcionamiento y operación. Esto implica que desde la ONG se cuente con habilidades básicas para aplicar buenas prácticas en proyectos.

En un entorno de recursos limitados y financiamiento externo, gestionado a través de proyectos, resulta importante para una ONG buscar la mejora continua que facilite una ruta clara hacia la obtención de sus objetivos. En este sentido, la gestión proactiva de proyectos depende de la agregación de valor al proceso aplicando las mejores prácticas que se requiera. La estandarización de dicha gestión se vuelve crucial para la organización, optimizando recursos técnicos, profesionales y económicos.

A través de la aplicación de herramientas metodológicas prácticas y participativas, como el DOFA, se caracterizan las distintas dimensiones organizativas vinculadas a la gestión de proyectos de la ONG "Fincosocial". Esto permite identificar puntos críticos o ausentes que necesitan acciones de mejora o construcción, los cuales se incorporan al plan de

acción de la ONG. Posteriormente, se construyen instrumentos y mecanismos sistemáticos para estandarizar el gerenciamiento de proyectos que constituirán el núcleo de una PMO.

El motivo principal es proporcionar una alternativa para establecer herramientas desde una metodología sistemática y organizacional para el gerenciamiento de proyectos. Esto facilitará a la organización el manejo eficiente de su portafolio de proyectos, llevando a la selección de aquellos que contribuyan a concretar su visión estratégica, aportando valor a la gestión de soluciones a nivel comunitario, desarrollo local y territorial, así como a la satisfacción de necesidades internas propias de la operación de la ONG.

Como objetivo general de este trabajo aplicado, se busca Diseñar la Oficina de Gerencia de Proyectos bajo los lineamientos del PMI de la ONG “Fincosocial” de Santiago de Cali en Colombia.

Los objetivos específicos planteados son:

- Caracterizar las partes interesadas relacionadas con la ONG.
- Diagnosticar los problemas y oportunidades en el área de gerencia de proyectos de la ONG.
- Diseñar el plan de acción para la estandarización de procesos de la ONG en cumplimiento de su Misión y visión organizacional.
- Diseñar la Oficina de Gerencia de Proyectos – PMO – para la ONG, bajo las directrices del PMI.

Inicialmente, el marco teórico aborda conceptos sobre la gerencia de proyectos, instrumentos metodológicos y prácticas aplicables para su adecuado desarrollo y efectiva gestión, lo que orienta la estrategia de aplicación propuesta.

Posteriormente, se proporciona el contexto general de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, objeto del presente trabajo aplicado, destacando aspectos relevantes del entorno de operación y su estructura interna.

A continuación, se aborda la estructura metodológica de la estrategia de aplicación, definiendo aspectos clave tales como variables, población y muestra, instrumentos de medición, procedimientos de evaluación, hipótesis de trabajo, así como los límites y alcances del proceso.

La obtención de resultados se basó en un proceso metodológico en cuatro fases:

- Caracterización de las partes interesadas vinculadas con la ONG, mediante información proveniente de consulta directa y revisión de fuentes secundarias de información.
- Aplicación del modelo OPM3 del PMI en la determinación del nivel de madurez de la ONG frente al gerenciamiento de proyectos diagnosticando problemas y oportunidades.
- Interpretación de los hallazgos al medir la madurez de la organización para identificar puntos críticos y ausentes, estableciendo el plan de acción de la ONG.
- Diseño de la PMO para la ONG, tomando con fundamento en las propuestas por el PMI.

Finalmente se presenta y analiza los resultados obtenidos, incluyendo la caracterización de partes interesadas, diagnóstico de problemas y oportunidades, y la alternativa propuesta para la estandarización de procesos.

Como resultado del análisis, se propone la PMO para la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, incluyendo diseño estructural y funcional, definición de alcance y procedimientos para la administración de la PMO.

Así mismo, se comparten las recomendaciones y conclusiones derivadas del trabajo desarrollado.

## **Planteamiento del problema**

### **Definición del problema**

La organización Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, constituida en 2013 y cuya razón social se enfoca en la participación en procesos de tipo social, formativo, infraestructura, entre otras, dentro de la línea de servicios; fundamenta su accionar en la gestión de proyectos, desde la estructuración para presentar iniciativas financiables a Entes territoriales, así como la participación en licitaciones encaminadas a la ejecución de proyectos de diversa índole.

Dentro de su estructura funcional y operativa, “Fincosocial”, no implementa acciones para el gerenciamiento de proyectos de manera estructurada, lo que repercute en situaciones que complejizan su accionar, como, por ejemplo:

Descoordinación entre los grupos de trabajo, los que afecta las acciones de control limitando contar con información pertinente y adecuada.

Las labores para el direccionamiento de proyectos se ven afectadas por las debilidades en la planificación y control.

Aunque se cuenta con la figura de Coordinador de Proyecto, no se cuenta con un enfoque estratégico para la gestión de los servicios generados a través del proyecto, lo que afecta la competitividad de la organización.

No se cuenta con un pool de indicadores que sirvan como referente para el adecuado direccionamiento de los proyectos, lo que implica diversidad de criterios para su ejecución, dificultando la medición del impacto generado

No se aplica un sistema estandarizado a nivel organizacional para el gerenciamiento de proyectos que se alinee con la propia cultura organizacional a través de un plan de acción estructurado.

Fallas en la sistematización de procesos y aprendizajes logrados a partir de experiencias previas.

No se aplica consolidación de información generada y no sigue un estándar para su captura y archivo.

### **Formulación del problema**

A partir de lo anterior, se formula el problema así:

¿Cómo mejorar la efectividad de la ONG Fincosocial, en Santiago de Cali, Valle del Cauca, ¿mediante el diseño e implantación de una oficina de proyectos bajo los lineamientos del PMI?

## Justificación

Los procesos organizacionales demandan la estructuración organizada de sus diferentes instancias de acción, con especial atención en aquellos escenarios en los que se fundamenta su esencia, tales como el gerenciamiento integral de proyectos, donde de manera coordinada deben supervisarse todas las facetas que implica, desde la misma concepción hasta la puesta en operación o entrega de los bienes o servicios generados a los interesados o *Stakeholders* finales.

En este caso, en lo que concierne a la organización Fincosocial, donde no se cuenta con una instancia especializada encargada de gestionar de manera integral los proyectos que los ocupan, lo que ha implicado afectaciones directas en su competitividad y capacidad de adaptación al entorno en que se desempeña, teniendo en cuenta que en Colombia, un buen número de organizaciones no gubernamentales – ONG, centran su accionar en torno a formular, evaluar y gestionar proyectos encaminados a atender necesidades sociales (bienes o servicios) o de desarrollo local y comunitario, así como las propias de su funcionamiento y operación, lo que define la necesidad de contar con las competencias básicas que les faciliten el aplicar prácticas adecuadas en lo relacionado a proyectos.

Para alcanzar los objetivos propios de una ONG, las cuales suelen depender de recursos provenientes fuentes externas, gestionados a través de proyectos, lo más lógico es que trate de hacerse de la mejor manera posible, con tal fin, la gestión integral de proyectos dependerá del cómo se apliquen buenas prácticas que agreguen valor a la gestión y es aquí donde cobra gran importancia el contar con los mecanismos estandarizados al interior de la organización, optimizando recursos técnicos, profesionales y económicos.

En ese sentido, a través de la aplicación de instrumentos metodológicos prácticos y participativos, como la metodología de autoevaluación (*self-assessment method*) sugerido por el PMI en su “Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos - OPM3®” (PMI,

2013), se caracterizan las diferentes dimensiones organizacionales vinculadas al gerenciamiento de proyectos, determinando así los puntos críticos y/o ausentes que requieren acciones de mejora y/o construcción, en lo que, al priorizar y definir acciones se constituirá en el plan de acción de la ONG. Conocidos estos aspectos y la ruta por seguir, definida en el plan de acción, se construirán los instrumentos y mecanismos sistemáticos que permitirán estandarizar la gerencia de proyectos y que serán a su vez el eje central de la PMO.

De este modo, la principal motivación es generar una alternativa encaminada a establecer las herramientas desde una metodología sistemática y organizacional para el gerenciamiento de proyectos que facilite a la organización una forma eficiente, efectiva, confiable y replicable en el tiempo, para gestionar su portafolio de proyectos acorde con la visión organizacional dando valor agregado a la gestión de soluciones del orden comunitario, de desarrollo local y territorial, así como la satisfacción de las necesidades internas propias de la operación de la ONG.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar la Oficina de Gerencia de Proyectos bajo los lineamientos del PMI de la ONG “Fincosocial” de Santiago de Cali en Colombia.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar las partes interesadas relacionadas con la ONG.

Diagnosticar los problemas y oportunidades en el área de gerencia de proyectos de la ONG.

Diseñar el plan de acción para la estandarización de procesos de la ONG en cumplimiento de su Misión y visión organizacional.

Diseñar la Oficina de Gerencia de Proyectos – PMO – para la ONG, bajo los lineamientos del PMI

## Marco Referencial

### Estado del Arte

En Colombia, como en muchos países de Latino América, la práctica de lo social en contextos complejos, demanda hoy formas innovadoras y ajustadas a la realidad de los territorios, exigiendo que los diferentes conocimientos y ópticas que se crean y recrean desde las diferentes disciplinas, se articulen en torno a búsquedas sistemáticas de teorías, métodos y estrategias válidas que posibiliten una concepción multidimensional de los fenómenos sociales y se materialicen en acciones de apoyo y acompañamiento eficaces y pertinentes.

Desde esta perspectiva, las comunidades, especialmente las rurales, mismas que son la base del crecimiento económico y la competitividad local, regional y nacional generando ingresos y empleo, aspectos estos que, en la actualidad han estado supeditados al escenario del conflicto, requieren del apoyo externo para favorecer la gestión de soluciones a las situaciones que los afecten o que propendan por su desarrollo de manera integral, en este sentido, las Organizaciones No Gubernamentales – ONG cobran un papel importante como facilitadores y gestores en los procesos sociales.

Con el ánimo de aportar al desarrollo local y regional de los municipios del sur occidente colombiano, surge la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, como ONG, sin ánimo de lucro, fundada en 2013, con base principal en el Distrito de Santiago de Cali, en el Departamento del Valle del Cauca, Colombia, la cual, desde la experiencia y capacidad de los miembros que la conforman, contribuye a mejorar de manera integral las condiciones de los sujetos individuales y colectivos con los que desarrolla el trabajo y de la sociedad en su conjunto, a través de la gestión, ejecución y evaluación de proyectos<sup>1</sup> con recursos de aportantes públicos y/o privados, desde el enfoque de desarrollo

---

<sup>1</sup> El concepto de proyecto para la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, es: acuerdo, contrato o convenio establecido con terceras partes, para adelantar un proceso para el logro de un objetivo claramente definido como alternativa de solución a una situación determinada, con limitaciones de alcance, recursos y tiempo.

basado en derechos, para lo que se ha planteado como ejes para su direccionamiento organizacional y estratégico, lo siguiente:

Visión: “En el año 2035 la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, será una ONG líder en el territorio nacional gracias a su efectividad en el desarrollo de procesos de consolidación social y de desarrollo integral de las comunidades intervenidas”. (Fincosocial, 2023)

Misión: “Contribuir al fortalecimiento socio organizacional de comunidades urbanas y rurales bajo un enfoque de sostenibilidad desde el desarrollo integral en el marco de la inclusión y los Derechos Humanos, reconociendo las diferencias, de género, ideología y cultura”. (Fincosocial, 2023)

En este sentido, su accionar se ha orientado a:

- Fortalecimiento de procesos organizativos comunitarios en su gestión interna.
- Capacitar para la acción en temas agropecuarios, ambientales con énfasis en agricultura orgánica y asistencia técnica a pequeños y medianos productores
- Creación, fortalecimiento y consolidación de Fondos rotatorios comunitarios
- Acompañamiento para la incidencia y participación ciudadana.
- Técnicas de Educación popular e Investigación Acción Participativa
- Acciones de convivencia no violentas en el entorno familiar, organizativo y comunitario
- Desarrollo de análisis rápidos de la biodiversidad y estrategias de conservación y preservación de los remantes de bosques e implementación de escuela de formación ambiental y construcción de los proyectos ambientales escolares.

Se han fortalecido organizaciones del norte del departamento del Cauca en sus procesos organizativos internos, relevo generacional y de los liderazgos, se rescataron prácticas tradicionales como las mingas para el trabajo en las fincas así como de

pensamiento, procesos de articulación con organizaciones de base veredales y las administraciones municipales, proyectos formulados y gestionados por las organizaciones con Instituciones del Estado, las familias de las organizaciones cuenta con huerta casera, una cartilla de introducción a la agroecología, capacidad instalada para la producción orgánica, indicadores de sostenibilidad que les permitieron construir su planificación predial, establecidas alianzas comerciales en mercados locales y de cadena, se han creado fondos rotatorios que permitieron a las organizaciones contar con un capital semilla para fortalecer sus procesos productivos internos.

Se cuenta con un modelo de educación propio para adultos enmarcados en la educación popular con enfoque diferencial en procura de que los sectores vulnerables de la comunidad alcancen niveles económicos sostenibles.

Se han realizado ejercicios sobre transformación del conflicto y restauración de las relaciones sociales, teniendo como base la cosmovisión y cosmogonía de las comunidades étnicas y las costumbres y usos del sector campesino generando estrategias propias de convivencia.

La legitimidad de las organizaciones no gubernamentales (ONG) se fundamenta en una base distinta a la legitimidad que emana de la representación política tradicional asociada a entidades estatales, como apunta Serrano Oñate en 2002 y retoman Marín A & Millares A en 2017, (Serrano Oñate, 2002); citado por (Marín A & Millares A, 2017)).

Las ONG se sitúan en una esfera intermedia, formando un sector distinto que se encuentra entre las estructuras estatales y los entornos de mercado, sin estar completamente desvinculadas de estos. Marín A & Millares A, en su obra de 2017, enfatizan que la legitimidad de estas organizaciones se cimienta en sus acciones y en la experiencia acumulada a lo largo del tiempo, estableciendo un criterio de reconocimiento basado en sus contribuciones y resultados prácticos. (Marín A & Millares A, 2017).

Desde 1991 con la adopción de la Nueva Constitución Política Nacional, en Colombia, el relacionamiento entre las entidades privadas tipo ONG y el Estado cambió significativamente. Este cambio fue catalizado por la prohibición al Estado para brindar donaciones o auxilios públicos a entidades privadas y por legislaciones clave como la Ley 080 de 1993, que redefinió las dinámicas de contratación del Estado; por otro lado, la Ley 152 de 1994, que exigió a las entidades territoriales contar con planes de desarrollo territorial, los cuales corresponderán con cada periodo de gobierno o administración. En este nuevo contexto, delineado por una política neoliberal, el Estado asumió un papel de diseñador y orientador de políticas públicas, que se materializan en programas y proyectos con enfoques específicos. A través de convocatorias y licitaciones, el Estado selecciona entidades privadas, tanto con fines de lucro como sin ellos, para la ejecución de estos proyectos.

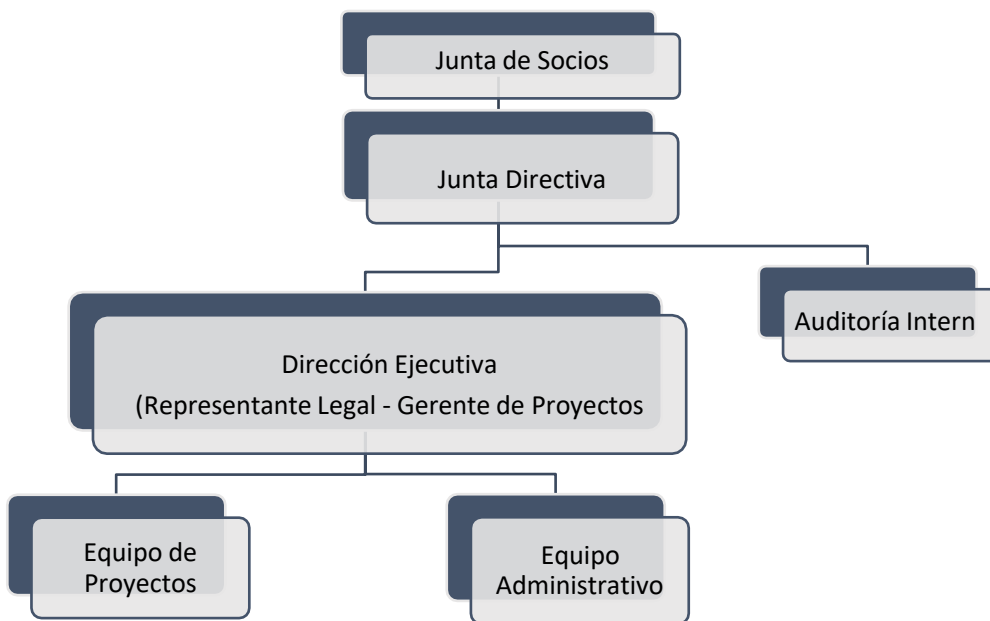
Bajo estas normativas, se originó un mercado social donde el Estado desempeña las funciones de contratar, supervisar y financiar, mientras que las ONG se encargan de cumplir con los términos contractuales, obteniendo ingresos operacionales y, en algunos casos, excedentes por su labor. Como resultado, las ONG se han visto obligadas a fortalecerse en aspectos clave para la gestión integral de proyectos que atendieran los requerimientos de la contratación pública. Este proceso de adaptación institucional, que ha implicado un aprendizaje prolongado, ha conllevado una pérdida de sus ideales y proyectos propios.

Las ONG han tenido que enfrentarse al desafío de preservar su identidad distintiva y su autonomía programática y conceptual, en un entorno donde la obtención de recursos gubernamentales a menudo implica una renuncia a dicha autonomía. Como apunta Salas Rodas en 2017, este panorama ha llevado a muchas ONG a convertirse en meros contratistas del Estado, equiparados a proveedores de servicios generales, una realidad que aleja a estas organizaciones de sus objetivos y principios fundacionales. (Salas Rodas, 2017).

La Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, al igual que tantas ONG, concursa por recursos externos para su financiamiento al participar en convocatorias abiertas de carácter público o privado por proyectos. No obstante, la estructura actual de la ONG, representada de manera general en la figura 1, limita el manejo del portafolio de proyectos de manera adecuada, así como su diversidad y amplitud de alcance, esto evidenciado en la “esterilidad” de los resultados recientes en cuanto a gestión y financiación de proyectos nuevos.

### Figura 1

*Estructura Organizacional de La Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”*



*Fuente.* Elaboración propia.

Frente al escenario planteado y a la luz del momento histórico que atraviesa la ONG, se ha evaluado el qué hacer organizacional frente a su propósito y razón de ser y, de manera particular, el cómo se ocupa de obtener resultados acordes con los proyectos gestionados, identificando así los requerimientos y la importancia de integrar una metodología sistemática de cara a la aplicación de prácticas apropiadas en el ámbito del gerenciamiento de proyectos.

## Marco teórico

### Gerencia de Proyectos

Una de las disciplinas que más ha evolucionado desarrollando modelos teóricos avanzados, basados en elementos de administración y herramientas sofisticadas. Estos modelos son cruciales para una implementación técnica, racional y sistemática de proyectos. Sin embargo, es esencial considerar también aspectos éticos. Como señala Forero, (Forero, 2002), la gestión de proyectos implica interacciones no solo con el equipo directamente responsable de su ejecución, sino también con aquellos que se beneficiarán de los proyectos. Por ejemplo, en proyectos ambientales, una gestión eficaz puede resultar en beneficios significativos, tanto en términos de éxito técnico del proyecto como en sus impactos secundarios. Por otro lado, una gestión deficiente puede tener efectos adversos, afectando aspectos económicos, sociales, ecológicos, entre otros.

Como lo señala Posas en 2013, la administración de proyectos se centra específicamente en proyectos, adoptando un enfoque orientado a estos. Esto significa que un gerente supervisa un proceso con un comienzo y un fin claros, utilizado para alcanzar metas específicas dentro de límites de costos, tiempo y calidad predefinidos. El objetivo principal de un gerente de proyectos es optimizar, reunir y coordinar eficazmente todos aquellos requerimientos indispensables que conducen a la culminación apropiada de un proyecto. Esta forma de gestión se diferencia de la gestión tradicional en las organizaciones debido a su enfoque único y específico, (Posas, 2013).

En lo que respecta a la implementación de un proyecto, se requerirá contar con un derrotero estructurado que obedezca a un diseño claro que conduzca, igualmente, a la obtención de los objetivos establecidos. Para proporcionar una perspectiva clara de lo que implica la gestión o administración de proyectos, Miranda (2004) ofrece una definición que abarca estas particularidades:

El término “gerencia de proyectos” o “administración de proyectos”, hace referencia a todas las actividades que se adelantan en la etapa de ejecución del proyecto, que por la magnitud de las inversiones, por la participación de un número creciente de contratistas animados por el cumplimiento de sus respectivos compromisos, por la diversidad y complejidad de las acciones que se realizan y la secuencia de las mismas, determinan la generación permanente de conflictos entre los diferentes actores, lo cual advierte la necesidad de instaurar un modelo gerencial que dirija y coordine las diferentes actividades encaminadas a garantizar la entrega oportuna del proyecto dentro de las especificaciones de alcance, costo y calidad. (p. 19).

La gestión de proyectos organizativos es un nuevo ámbito de gestión donde las diferentes áreas organizacionales que componen su estructura, en el contexto de sus dinámicas propias, se alinean encaminados al logro de los objetivos propios vía proyectos, maximizando así el valor logrado. (Aubry y otros, 2007).

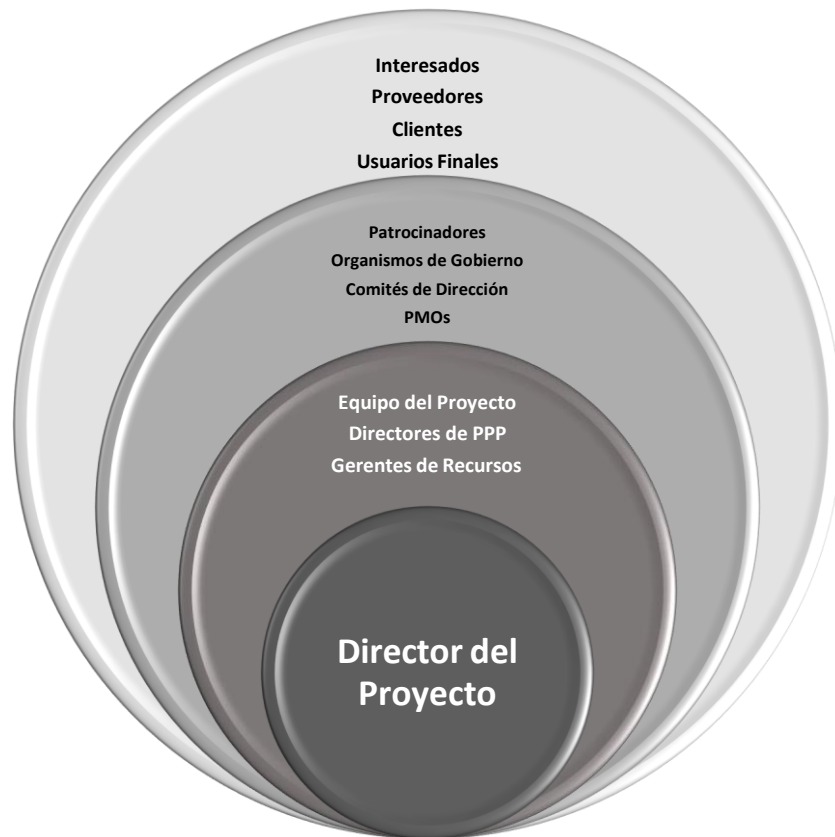
Morris & Jamieson en 2005 destacaron la evolución significativa en cuanto al gerenciamiento de proyectos, la cual ha crecido más allá de su función inicial como una mera herramienta administrativa en las organizaciones, transformándose en una disciplina que integra de manera sistemática el enfoque e implementación de proyectos con los objetivos y estrategias organizacionales. (Morris & Jamieson, 2005).

El PMI, en la Guía del PMBOK, distingue claramente entre el gerenciamiento de proyectos y el gerenciamiento funcional o de operaciones. Mientras un gerente funcional generalmente supervisa una unidad específica dentro de la empresa, un gerente de operaciones se concentra en asegurar la eficiencia operativa del negocio. (PMI, 2017).

Por otra parte, como se aprecia en la figura 2, el papel del gerente de proyectos incluye diversidad de roles dispersos a través de diversas esferas de influencia. Esto puede entenderse como el impacto que el líder del proyecto tiene sobre otros actores clave, situados en diferentes ámbitos de la organización. En la esfera más cercana se sitúa el director del proyecto, a partir de lo cual se suman esferas integradas por los Stakeholders, y finalmente, en la esfera más distante, a clientes y proveedores.

## Figura 2

### *Esfera de influencia del Director de Proyectos*



*Fuente.* Tomado del PMBOK (PMI, 2017, pág. 53)

El estándar internacional más ampliamente reconocido y valorado para el gerenciamiento de proyectos es el proporcionado por el PMI, a través de su guía conocida como el “Cuerpo de Conocimiento para Gestión de Proyectos” (*Project Management Body of Knowledge - PMBOK*). Este documento, actualizado por el PMI en 2017 y más recientemente en 2021, representa una recopilación exhaustiva de las diferentes competencias e instrumentos considerados como las "mejores prácticas" aceptadas internacionalmente en el ámbito. (PMI, 2017).

### ***Estandarización de la Gerencia de Proyectos***

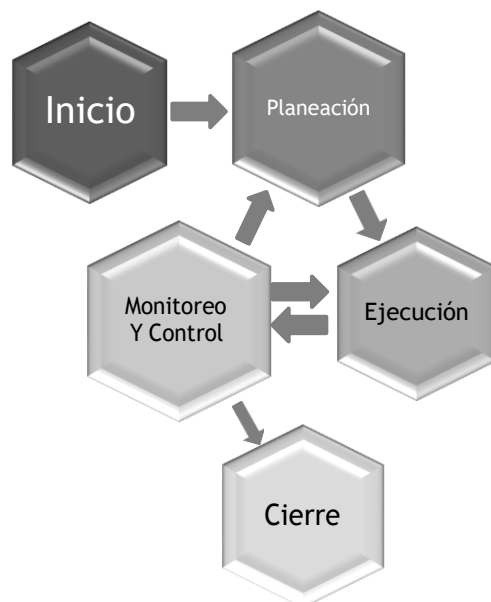
De acuerdo con el PMI, (PMI, 2018), gerenciar proyectos implica el uso de conocimiento, habilidades y prácticas adecuadas aplicables a los proyectos de manera que satisfaga las expectativas de los *Stakeholders* y se cumpla con los objetivos. Esta constituye una ventaja competitiva a nivel organizacional que permite asociar los resultados logrados a través de los proyectos a la visión y metas propias.

El gerenciamiento de proyectos a través del tiempo se ha dado de manera natural y casi empírica, sin embargo, se ha planteado como una profesión hacia mediados del siglo XX. El PMI, a través del PMBOK (PMI, 2017), presenta lo que considera los elementos más comunes de esta disciplina y los agrupa así:

**Procesos.** La figura 3 ilustra la propuesta del PMI, en cuanto al cómo se agrupan los procesos de la dirección de proyectos, así:

### **Figura 3**

*Grupos de procesos de la gerencia de proyectos*



*Fuente.* Adaptado del PMBOK 6ta. Ed. (PMI, 2017)

Una tendencia destacada por Kendall y Rollins en su obra de 2003, (citado por (Betancourt M. y otros, 2014) ha sido el crecimiento notable que ha experimentado el

gerenciamiento de proyectos recientemente. Muchas empresas, que anteriormente veían la gestión de proyectos como un gasto superfluo, ahora la reconocen como un elemento esencial y crucial para su viabilidad y éxito a largo plazo. Este cambio de perspectiva ha llevado a la creación de estructuras organizativas específicas para manejar múltiples proyectos simultáneamente. Esto ha dado lugar a la aparición de oficinas enfocadas en el gerenciamiento de proyectos, conocidas como PMO (Project Management Office), (Betancourt M. y otros, 2014).

Autores como Jorge Alsina (Alsina, 2006), plantean aspectos que llevan a las organizaciones a requerir una instancia para el Gerenciamiento de Proyectos, entre ellos, los siguientes:

Inicio de numerosos proyectos con pocos llegando a término, generando una carga adicional para los equipos, que a menudo se ven atrapados en una dinámica de resolver urgencias continuas.

Desalineación de los proyectos con los objetivos organizacionales.

Escalada de problemas hasta convertirse en crisis, algunas de las cuales pueden ser insuperables.

Escasez marcada de recursos, tiempo y presupuesto.

Ante esta realidad, surge la interrogante sobre cómo implementar eficazmente herramientas metodológicas para el gerenciamiento de proyectos y una PMO a nivel organizacional, para evitar caer en estas tendencias negativas. (Betancourt M. y otros, 2014)

Según describe Alsina en 2006, el origen de la Oficina de Proyectos data de los últimos días de la Segunda Guerra Mundial habiendo sido aplicada al interior de instituciones militares estadounidenses. En los años setenta y ochenta, el sector de la construcción empezó a adoptar activamente este concepto, principalmente para proyectos de gran dimensión, pero aislados. Posteriormente, en las últimas décadas del siglo XX, diversos sectores, entre ellos el

de las tecnologías de la información comenzaron a incorporar la PMO en sus estructuras, inicialmente como una entidad "táctica" enfocada en estandarizar procesos y herramientas. (Alsina, 2006).

El líder de un proyecto colabora con diversos interesados y con su equipo identificando e implementando aquellas prácticas aplicables a cada proyecto, en lo que, de acuerdo con el PMI, se conoce como "adaptación". (PMI, 2017).

El Estándar sugerido en la guía PMBOK (PMI, 2017), constituye un referente importante en el desarrollo profesional en gerenciamiento de proyectos y para la práctica en sí. Este estándar subraya la importancia de adaptar el proceso de manera específica a cada proyecto, utilizando prácticas descriptivas en lugar de prescriptivas. Contempla acciones consideradas buenas prácticas de manera frecuente y general en los proyectos, incluyendo elementos típicamente asociados a estos procesos considerados entradas y salidas. Sin embargo, no exige la implementación de ningún proceso o práctica específica, convirtiéndolo en una guía flexible y orientadora para el gerenciamiento de proyectos. Dicho Estándar constituye el fundamento orientador del presente trabajo.

**Áreas de conocimiento en la Gerencia de Proyectos.** El área de gerencia debe plantearse una serie de interrogantes fundamentales al momento de iniciar el proyecto: ¿Qué proyectos deberíamos llevar a cabo?, ¿Qué estructura y controles son los más adecuados?, ¿En qué momento debería la gerencia intervenir?, ¿Qué información es esencial que se proporcione?, y ¿Qué aspectos básicos deben ser considerados en todo momento? (PMI, 2017).

La gestión de proyectos requiere poseer habilidades, conocimientos y enfoques técnicos específicos para abordar eficazmente los desafíos presentados. Esto incluye la integración de habilidades únicas que constituyen lo que se conoce como áreas de Conocimiento, conforme lo sugiere el PMI en su Guía PMBOK (PMI, 2017).

Las áreas de conocimiento aplicables al gerenciamiento de proyectos se refieren a sectores o dominios específicos que se emplean habitualmente en dicho proceso. Cada una de estas abarca una serie de procesos que se enfocan en particularidades de dicho gerenciamiento. Generalmente, estas áreas son relevantes, no obstante, según las necesidades únicas de un proyecto, puede ser necesario incorporar áreas adicionales (PMI, 2017). Según el PMI, dichas áreas son:

**Gestión de la Integración del Proyecto:** Coordinar y unificar actividades y procesos en las distintas etapas del proyecto.

**Gestión del Alcance del Proyecto:** Destinado a asegurar la inclusión del trabajo necesario, y solo ese, para que el proyecto culmine exitosamente.

**Gestión del Cronograma del Proyecto:** Se enfoca en la administración y cumplimiento dentro del marco temporal establecido en el proyecto para la finalización adecuada.

**Gestión de los Costos del Proyecto:** Involucra planear, estimar, presupuestar, financiar y controlar los costos requeridos para llevar a término el proyecto dentro de los términos presupuestales establecidos.

**Gestión de la Calidad del Proyecto:** Asegura la satisfacción de los requisitos de calidad establecidos por los *Stakeholders* para el desarrollo del proyecto y producto final.

**Gestión de los Recursos del Proyecto:** Se ocupa de la administración, reconocimiento y disposición de los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades y logro de los objetivos, así como de la obtención de los productos planteados para el proyecto.

**Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Abarca las acciones necesarias para la difusión de la información de manera adecuada y efectiva.

**Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Se administran de manera integral y adecuada los riesgos, incluyendo la planificación y el monitoreo de situaciones que potencialmente alteren el normal desarrollo.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: Contempla acciones orientadas a la administración para el aprovisionamiento de bienes y servicios externos requeridos por el proyecto.

Gestión de los Interesados del Proyecto: Contempla las acciones de evaluación y coordinación de los *Stakeholders* definiendo estrategias facilitadoras para su involucramiento y adecuada participación.

Es posible que acorde con los requerimientos específicos del proyecto, se involucren una o varias de estas áreas, por ejemplo, proyectos de desarrollo dirigidos a comunidades rurales pueden incluir gestión de adquisiciones y gestión de riesgos, entre otros. (PMI, 2017).

Considerando la propuesta del PMBOK en su 6ª edición (PMI, 2017), la tabla 1 ilustra el cómo se correlacionan procesos agrupados y las áreas de conocimiento, así como las diferentes acciones que demanda el gerenciamiento integral de proyectos tomando como referente los lineamientos del PMI.

**Tabla 1**

*Correlación Procesos Agrupados y Áreas de Conocimiento según el PMI.*

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	PROCESOS DE INICIO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS			
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambio	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	PROCESOS DE INICIO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS			
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
		11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos			
		11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos			
		11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos			
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

*Nota.* Se ilustra la interrelación que ha definido el PMI como parte de sus estándares para las áreas del conocimiento y los grupos de procesos de la dirección de proyectos, presentando además los diferentes pasos que entre cada interacción se dan, de donde se obtienen los documentos del proyecto entre otros productos. Adaptado del PMBOK. (PMI, 2017, pág. 556).

### Modelo de madurez

El Modelo de Madurez Organizacional (MMO) se enfoca en el mejoramiento de las organizaciones evaluando y fortaleciendo sus procesos y prácticas de gerenciamiento. Este modelo, que inicialmente surgió en el área del software y la informática, se ha expandido para abarcar una amplia gama de disciplinas, destacando su versatilidad y aplicabilidad en diversos sectores. De acuerdo con Chrissis, Konrad y Shrum (2011), el MMO ofrece un marco para el desarrollo progresivo de las capacidades organizativas, desde procesos básicos y ad hoc hasta niveles de alta eficiencia y optimización continua. (Chrissis et al., 2011).

El MMO se estructura en cinco niveles, dichos niveles representan una etapa evolutiva en la capacidad organizacional para la auto gestión y mejora de sus procesos: Inicial, Repetible, Definido, Gestionado y Optimizado. Por ejemplo, mientras que en el nivel

Inicial los procesos son generalmente caóticos y poco predecibles, en el nivel Optimizado, se logra la fase de mejora continua y adaptabilidad organizacional a nuevas condiciones, sobre las prácticas de madurez organizacional. (CMMI, 2019)

Las aplicaciones del MMO se extienden ampliamente, incluyendo el gerenciamiento de proyectos, servicios de TI, y desarrollo de productos, entre otros. Esta adaptabilidad demuestra que el modelo no es estático, sino que varía acorde con las necesidades y particularidades de cada organización. Aunque su origen está asociado a la ingeniería de *software*, su influencia destaca en diversos campos, lo que refleja su capacidad para evolucionar y mantenerse relevante en un entorno empresarial en constante cambio. (CMMI, 2019).

No obstante, el MMO se enfrenta a desafíos. Según Niazi, Wilson y Zowghi (2017), se ha criticado al MMO por su potencial rigidez y enfoque excesivo en los procesos más que en los resultados. Además, la implementación puede ser desafiante debido a la complejidad y los recursos necesarios. Estas críticas subrayan la importancia de adaptar el modelo a cada organización y a las especificidades que dicho escenario define, en lugar de seguir un enfoque generalizado de "talla única". (Niazi et al., 2005).

### ***Modelo de madurez en la Gerencia de Proyectos***

La palabra "madurez" está comúnmente asociado a alcanzar un estado completo o un punto culminante de desarrollo. Aplicado al ámbito organizacional, este término se refiere a la habilidad de una entidad, ya sea una organización, un proceso o una división, para autoevaluarse en términos de su progreso actual en relación con un estándar establecido y para progresar metódicamente hacia niveles más avanzados de madurez a lo largo del tiempo. Para apoyar este avance, se han creado instrumentos de evaluación llamados modelos de madurez. Estos modelos tienen el objetivo primordial de orientar a la organización en su camino hacia una madurez óptima. (Solarte P. & Sánchez A., 2014)

En sus inicios, el modelo *Capability Maturity Model* (CMM), nació de una profunda reflexión sobre la eficacia de los procesos. Este modelo, propuesto en 1991 por la Universidad Carnegie Mellon, se convirtió en la piedra angular de muchos de los modelos actualmente empleados. Su creación constituyó un hito para la ingeniería de software, sentando las bases para una evolución constante hacia la optimización de procesos. (Solarte P. & Sánchez A., 2014)

En el gerenciamiento de proyectos la madurez no se limita únicamente a la evaluación del desempeño a nivel de portafolio, programas y proyectos; igualmente contempla el avance organizacional hacia un nivel más desarrollado. Esto se evidencia en la estandarización y en la mejora continua, como lo demuestra la adopción de indicadores y la evaluación y seguimiento de su rendimiento, conocido por su acrónimo como SMCI (*Standardize, Measurement, Control, Improvement*). (PMI, 2013).

El modelo de madurez constituye una estructura sistemática en el que se integran elementos variados, como prácticas recomendadas, métodos de evaluación y estándares para análisis. Tiene como fin examinar y calificar las habilidades en el gerenciamiento a nivel organizacional de sus proyectos. Este enfoque posibilita la comparación de estas habilidades con criterios preestablecidos, identifica sectores donde se requiere mejoría o donde existen brechas, y promueve la instauración de estrategias para un desarrollo y perfeccionamiento sostenidos. (Claros, 2018)

Los distintos modelos se enfocan en medir qué tan efectivamente se gestionan y se sincronizan las acciones integradas de gerenciamiento de proyectos como parte de la estrategia organizacional. (Lázaro y otros, 2013)

La propuesta de modelo del PMI facilita valorar la madurez organizacional comparando el *status* actual contra aquellas prácticas recomendadas para el gerenciamiento

de portafolios, proyectos y programas. Estas prácticas están en consonancia con los estándares sugeridos por el PMI. (PMI, 2013)

Al hablar de "madurez" se sugiere la evolución implícita de las capacidades a través del tiempo para generar éxitos consistentes. En el contexto de las organizaciones, y específicamente en lo referente a los proyectos, los modelos de madurez poseen las siguientes características:

- La progresión de una entidad se resume y se detalla a través de un número restringido de niveles de madurez, que típicamente varían entre cuatro y seis.
- Cada nivel se define por requisitos específicos que la entidad debe cumplir.
- Los niveles están ordenados secuencialmente, desde el inicial hasta el final que representa la "perfección".
- Durante el proceso de evolución, las organizaciones avanzan a través de cada nivel. No es viable omitir ninguno de los niveles en este proceso.

**“Organizational Project Management Maturity Model - OPM3”**. El “Organizational Project Management Maturity Model” OPM3 (PMI, 2013), se presenta como una guía completa para las organizaciones, abarcando el gerenciamiento de portafolios hasta el gerenciamiento de proyectos y programas. Su propósito es fomentar la adopción de prácticas sobresalientes en estos campos. De acuerdo con el PMI, al aplicar el OPM3 se capacita a las compañías para definir instrumentos y metodologías estandarizadas, asegurando así la alineación de sus actividades de manera efectiva con sus metas estratégicas. (PMI, 2013)

El modelo OPM3 ® se divide en fases o momentos como se presenta a continuación.

**Conocimiento:** Esta fase implica que la organización se aliste para evaluar su madurez en el gerenciamiento de proyectos. Es esencial entender completamente el modelo OPM3 y

familiarizarse con las prácticas aplicables y cómo opera el modelo en sí. Este paso inicial es clave para preparar de manera efectiva el proceso de evaluación.

**Evaluación:** la organización se mide contra el estándar del modelo OPM3 determinando el punto de madurez en el que se encuentra la organización frente al gerenciamiento de proyectos. Se lleva a cabo un análisis aquellas mejores prácticas que se han implementado y las que no, conforme al modelo. Luego la capacidad organizacional para integrar estas mejores prácticas es evaluada. Los hallazgos de esta etapa son cruciales para identificar áreas que necesitan mejora y para desarrollar planes de acción.

**Mejora:** A partir de los hallazgos de las fases previas, se inicia la implementación a nivel organizacional de cambios dirigidos a mejorar su madurez en el gerenciamiento de proyectos. Tras implementar estas iniciativas, se reevalúa el nivel de madurez organizacional midiendo cómo impactan las mejoras realizadas. (PMI, 2013):

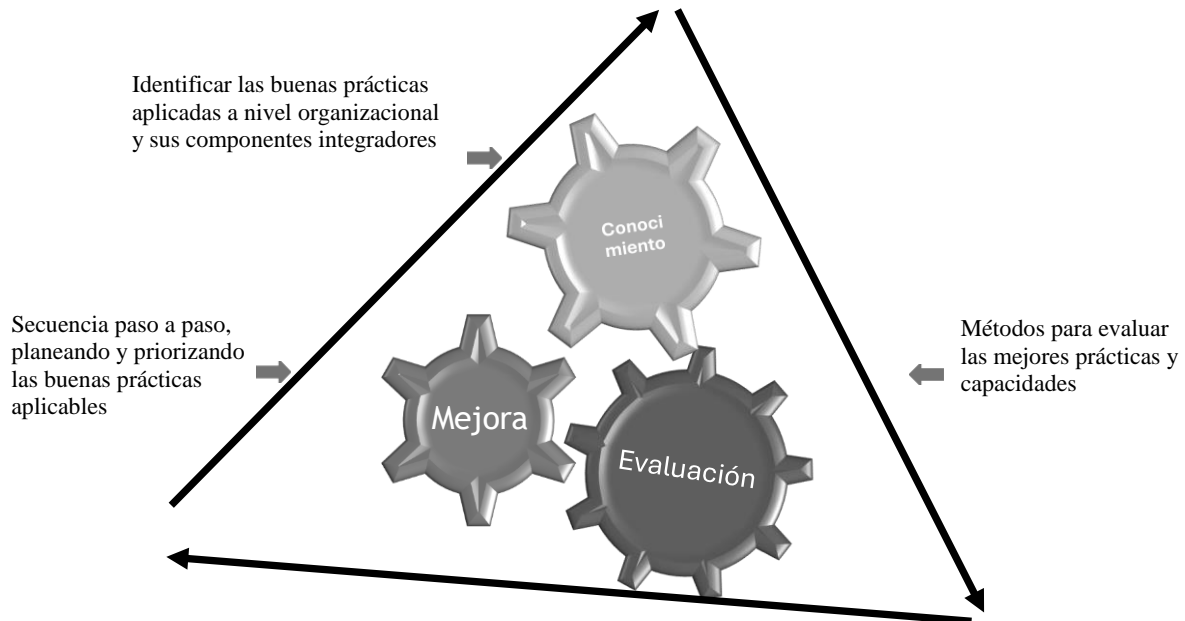
**Dominio:** Se refiere al gerenciamiento de portafolios, proyectos y programas dentro de un proceso continuo para la estandarización, medición, control y mejora (SMCI). Este enfoque incluye actividades concretas que abarcan el estandarizar e integrar metodologías y procesos, análisis de rendimiento y parámetros de medición enfocadas en costos, tiempo y calidad, adherencia a procedimientos de gerenciamiento de proyectos, y la priorización y alineación estratégica de los mismos.

**Habilitación Organizacional:** Se trata de procesos con enfoque no solo en el gerenciamiento de portafolios, proyectos y programas, sino también en aquellos elementos propios de la organización de tipo ambiental y cultural. Estos procesos engloban una variedad de categorías, incluyendo la definición de criterios de éxito para proyectos, la evolución de las habilidades en gerenciamiento de proyectos, la asignación efectiva de recursos a proyectos prioritarios, el respaldo organizacional a los proyectos y el fomento del trabajo en equipo.

Lo anterior se puede resumir como se presenta en la figura 4, donde se ilustran las fases o momentos del modelo OPM3 ® que deben surtirse para lograr resultados adecuados de cara a reconocer la situación real a nivel organizacional.

#### Figura 4

##### *Elementos del estándar OPM3*



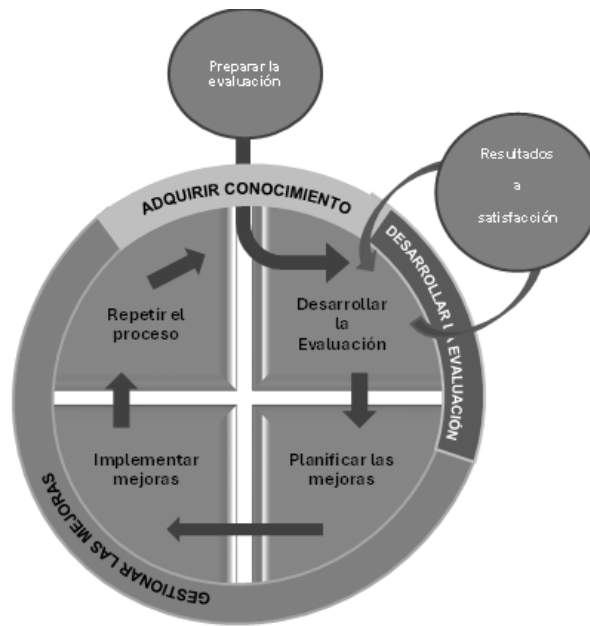
*Fuente.* (PMI, 2013).

De manera conjunta con las buenas prácticas aplicables, el modelo, incluye conceptos clave tales como Capacidades, Resultados y Dominios. De acuerdo con el PMI, una Capacidad se refiere a una competencia particular necesaria dentro de la organización que permita adelantar procesos en el gerenciamiento de proyectos, así como para producir los correspondientes bienes y servicios. Por otro lado, los resultados se describen como los efectos, ya sean tangibles o intangibles, que se derivan del uso de una capacidad. En cuanto a los Dominios, estos constituyen los tres estándares orientados a procesos que forman la base de las prácticas óptimas, e incluyen los dominios de Proyectos, Portafolios y de Programa. (PMI, 2013).

La Figura 5 muestra de manera detallada el ciclo completo del OPM3, facilitando la observación de aspectos importantes relacionados con el rendimiento organizacional. A través de este proceso, se pueden concebir distintos escenarios, dado que la implementación del ciclo OPM3 y sus etapas proporcionan información valiosa.

### Figura 5

*Ciclo del OPM3* ®.



*Fuente.* Adaptado del (PMI, 2013). Pág. 43

La aplicación de estos pasos de manera cíclica permite a las organizaciones adaptarse y evolucionar en respuesta a las cambiantes necesidades y desafíos en el direccionamiento de proyectos, para lo cual es posible definir modelos de referencia, así:

**Modelo comparativo.** Este método es óptimo para organizaciones que ya han integrado ciertos aspectos del gerenciamiento de proyectos organizacionales. Aquí, las entidades aplican las fases del modelo para autoevaluarse en relación con un estándar propuesto y determinar en qué medida han adoptado estos elementos.

**Modelo de diseño.** Aconsejable para organizaciones nacientes o que están definiendo su estrategia de gerenciamiento de proyectos. Ellas adoptan elementos del modelo como guía para formular el propio para ser puesto en marcha dentro de la entidad. Inician su ciclo en la fase de Administración de Mejoras.

**Modelo de mejora.** Este modelo es adecuado para organizaciones que todavía no han establecido referentes concretos de cara a la implementación de estrategias. A partir de la comparación, toman del modelo prácticas referentes para identificar las que necesitan ser implementadas y entran al ciclo en la fase de Administración de Mejoras. (PMI, 2013).

### **La Oficina de Gerencia de Proyectos – PMO**

Se puede definir, la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) “*Project Management Office (PMO)*”, como aquella instancia para el gerenciamiento y estandarización de acciones, herramientas y procedimientos asociados con los proyectos, articulando además el flujo de recursos, técnicas y métodos aplicables para su adecuada gestión. (PMI, 2017).

El papel de la PMO a nivel organizacional representa un tema de gran relevancia para los expertos en el campo. Con el crecimiento de las prácticas aplicables para la mejor coordinación estratégica para el gerenciamiento de portafolios, proyectos y programas, junto con la promoción de una comunicación adecuada con los *Stakeholders*, el desarrollo del talento y la focalización en la maximización de beneficios organizacionales a través de una gestión eficaz de la entrega de valor, el rol de la PMO se vuelve esencial para impulsar estos elementos cruciales.

Sin embargo, establecer de manera eficiente el rol de la PMO para obtener resultados sostenibles en el tiempo y utilizarla a manera de catalizador para alcanzar los objetivos a nivel de estrategia de la organización, representa un reto para muchas de estas. Es crucial reconocer que no existen dos PMO idénticas. A pesar de esto, es claro que el papel de la PMO está en una constante evolución y expansión en numerosas empresas, con un interés

creciente en aumentar su alcance para enfocarse más estratégicamente en los objetivos y metas organizacionales y de negocio. (PMI, 2013)

A finales de 2012, el PMI llevó a cabo una investigación exhaustiva sobre la formación, manejo y funcionamiento de las PMO. Un descubrimiento clave de este estudio fue la considerable confusión entre muchos profesionales en relación con aspectos fundamentales de las PMO: el significado preciso de estas siglas, la variedad de PMO existentes, sus funciones específicas y a quién deben reportar. Estas inquietudes se presentaban en todos los estratos jerárquicos, desde altos ejecutivos encargados de la gestión global de proyectos y programas organizacionales, hasta gerentes de departamentos con responsabilidad directa sobre PMO especializadas.

A pesar de la extensa y valiosa literatura existente, no había un acuerdo universal sobre muchos de estos temas esenciales. Por ello, procuraron establecer una base de conocimiento común que sirviera de guía. El PMI, como referente en el gerenciamiento de proyectos a nivel mundial, en colaboración con sus asociados, publicó esta investigación con la esperanza de que este conocimiento evolucione y se enriquezca con el tiempo para profundizar en la comprensión y definición de las PMO.

El PMI tomó la iniciativa de precisar y entender mejor la naturaleza de la PMO, con el fin de establecer definiciones estandarizadas que sirvieran de referencia sobre los términos asociados a PMO de proyectos, programas o carteras. Este esfuerzo va más allá de la mera definición de términos; busca entender los contextos específicos en los que operan las distintas PMO, considerando factores como su propósito, estructura, función, visión, configuración y más. Por ejemplo, analizar las diferencias entre una PMO empresarial y una en un departamento de TI, determinar el tamaño óptimo de los equipos, a quiénes deben reportar y qué otros factores son relevantes.

En este contexto, el PMI identificó cinco tipos de marcos de PMO reconocidos por los profesionales en gerenciamiento de proyectos. La mayoría de los encuestados indicaron como estos marcos se alineaban perfecta o estrechamente con las funciones que desempeñaban en sus respectivas PMO. Otro 43% mencionó que las descripciones coincidían parcialmente con sus funciones, mientras que solo un 4% consideró que la descripción no era adecuada.

**PMO de Unidad Organizativa / Negocio / División / Departamento:** Se enfoca en brindar apoyo especializado a una unidad o división específica dentro de la organización. Sus tareas pueden abarcar desde la administración de carteras hasta la gobernanza, ofreciendo soporte operativo en proyectos y asegurando una distribución efectiva de los recursos humanos, entre otras funciones clave.

**PMO para Proyecto / Programa Específico:** se centra en ofrecer servicios destinados a un proyecto o programa concreto, actuando como una entidad de carácter temporal creada para apoyar ese proyecto o programa. Entre sus servicios se incluyen el gerenciamiento de la información de soporte, la coordinación de la gobernanza, la elaboración de reportes y otras tareas de administración necesarias durante el desarrollo del proyecto.

**Oficina o PMO de Soporte/Servicios/Controles:** provee asistencia continua en el gerenciamiento de portafolios, proyectos y programas a nivel organizacional. Se dedica a implementar herramientas, prácticas y procesos, definidos a nivel organizacional para asegurar una ejecución efectiva y eficiente de los proyectos, además de ofrecer soporte administrativo esencial para las operaciones de proyectos en su ámbito de acción.

**PMO Global Estratégica / Corporativa / De Carteras Organizacional:** En el ápice del gerenciamiento de proyectos a nivel organizacional, esta PMO facilita la alineación de las actividades de proyectos y programas con la propia estrategia organizacional. También se responsabiliza de establecer y mantener una gobernanza empresarial adecuada y de gestionar

las carteras de proyectos para asegurar su alineación estratégica y la obtención de beneficios a nivel organizacional.

Centro de Excelencia / Competencia: se dedica a respaldar las actividades de proyectos proporcionando estándares, metodologías e instrumentos a la organización como soporte al gerenciamiento de proyectos de cara a su ejecución más eficiente. Su propósito es mejorar las capacidades organizativas al implementar buenas prácticas. Constituye un recurso centralizado que ofrece orientación y apoyo continuo en el gerenciamiento de los proyectos.

La investigación conducida por PMI sobre los marcos de trabajo de PMO se enfocó en identificar distintas configuraciones de PMO, es decir, en comprender sus misiones, objetivos y estructuras operativas. Este estudio fue fundamental para proporcionar una comprensión del panorama entorno de las PMO y brindar respuesta a las inquietudes presentadas por los directivos de nivel medio y alto responsables del desarrollo, actualización y manejo de las PMO. (PMI, 2013).

Además, al correlacionar los indicadores de desempeño con la generación de valor corporativo, la investigación pudo determinar cuáles modelos de PMO están obteniendo los mejores resultados a través de la adopción de métodos, servicios y procedimientos específicos.

La información recopilada por el PMI brinda a los profesionales encargados de la PMO la capacidad de:

- Efectuar comparativas entre su propia PMO y otras de marcos similares para valorar su rendimiento y calidad de servicio.
- Adquirir conocimientos sobre las prácticas óptimas comunes a todos los modelos de PMO y a aquellas que son especialmente eficientes.

Con estos datos, los gerentes de PMO pueden potenciar su habilidad para reestructurar los servicios y apoyos que proporcionan, con el fin de gestionar el portafolio de

proyectos organizacionales y sus planes estratégicos de manera más efectiva, incrementando así su contribución al éxito del negocio. (PMI, 2013).

El fin último de una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) es asistir a una entidad para lograr sus metas en los plazos previstos. Su objetivo primordial radica en garantizar una administración eficaz de proyectos, basada en una estrategia de planificación meticulosa, para asegurar que se cumplan los entregables acordados dentro de los plazos fijados, manteniendo las especificaciones técnicas y la calidad estipulada, y adhiriéndose al presupuesto asignado.

## Diseño Metodológico

### Enfoque

El presente proyecto aplicado, como lo sugiere John W. Creswell, se desarrolla recopilando y analizando datos a partir del enfoque cualitativo y cuantitativo en un escenario de investigación participativo, en lo que constituye un método mixto. (Creswell, 2009).

Se identifica el estado actual del proceso de gerenciamiento de proyectos adelantado por la ONG: Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, estimando variables relacionadas como madurez, dominio, procesos y mejores prácticas aplicables, base sobre la cual se plantea el diseño propuesto para la oficina de gerencia de proyectos – PMO – acorde con el estándar propuesto por el PMI.

El proyecto aplicado se desarrolló en cuatro fases:

Fase 1: Revisión documental, bibliográfica y de fuentes primarias, la cual brinda los fundamentos teóricos aplicables a la evaluación y reconocimiento del estado actual de la ONG, al igual que facilita el definir alcance que tendrá la PMO y su diseño.

Fase 2: Diagnóstico de la madurez en los procesos de gerenciamiento de proyectos: Valoración de debilidades y fortalezas a nivel organizacional, evaluadas desde las prácticas implementadas por la ONG. Esta valoración se hace tomando como referencia la categorización propuesta por el PMI, a través del modelo “*Organizational Project Management Maturity Model - OPM3*®”, (PMI, 2013).

Fase 3: Revisión y análisis de los hallazgos: Se identifican y priorizan aquellos aspectos críticos que se encuentran en una situación problemática actual o que están ausentes. Esta priorización es fundamental para determinar qué áreas requieren mejoras significativas o la creación de nuevas estrategias. Estos hallazgos fundamentan la construcción de un plan de acción eficaz, orientado a objetivos para la ONG, estableciendo los mecanismos metodológicos y procedimientos que permitan el gerenciamiento de proyectos estandarizada

acorde con lo sugerido por el PMI, articulándolos con la estrategia organizacional dando soporte efectivo y mejorando el desempeño de la organización.

Fase 4: Diseño de la PMO: En este punto, se consideran diversas fuentes bibliográficas que abordan las mejores prácticas aplicables en el gerenciamiento de proyectos, con especial atención en las metodologías propuestas por el PMI, estableciendo el modelo para el gerenciamiento de proyectos que se ajuste mejor se a las necesidades, requerimientos y particularidades de la ONG.

### **Tipo**

Conforme el objetivo propuesto, donde se pretende fortalecer los procesos para el gerenciamiento integral de proyectos de la ONG “Fincosocial”, de cara al mejoramiento de la efectividad organizacional, se define como una alternativa de tipo aplicado, ya que se abordan situaciones previamente conocidas y caracterizadas como se ha expuesto en el planteamiento del problema desde sus causas y efectos, en procura de aplicar los correctivos y mejoras necesarias para su solución.

### **Alcance**

Se proyecta el desarrollo del proceso de evaluación y proyección sobre la ONG “Fincosocial”, a partir de la proyección de la ONG en términos de condición esperada, considerando los criterios de Estandarización de procesos, metodologías y prácticas, así como la posibilidad de medir controlar y mejorar dichos aspectos en función de los mejores resultados de gestión y operación de la organización.

De este modo, se logra una medición cualitativa y cuantitativa en cuanto a la madurez de la ONG en lo referente a los aspectos de manejo de los proyectos y programas, de manera que se alinee con el cumplimiento de los objetivos de la estrategia organizacional, identificando la adopción o no de las prácticas sugeridas, correlacionándolas con su peso específico en cada componente, de cara a la estructuración de la PMO.

## **Diseño**

Considerando que se trata de un proyecto aplicado donde convergen acciones de solución frente a situaciones previamente identificadas, se implementarán procesos de tipo participativo en procura de resultados esperados los cuales podrán evaluarse de manera cualitativa y cuantitativa y que, a su vez, permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### ***Variables evaluadas***

El trabajo aplicado se encamina al diseño de la PMO de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, en procura de la mejora de los procesos de gerenciamiento de proyectos desde las habilidades aplicables. Se fundamenta en los elementos identificados como parte del análisis de madurez de la organización y del gerenciamiento de proyectos, determinando el nivel de satisfacción con dicha madurez y la situación presente de la ONG frente a la implementación o no de las buenas prácticas de acuerdo con la propuesta del OPM3 ® (PMI, 2013).

El modelo del OPM3® propone el directorio en el que se establecen las mejores prácticas sugeridas cuya aplicación o empleabilidad puede medirse o valorarse para así identificar los requerimientos de cualquier potencial mejora. (Apéndice A: Mejores Prácticas OPM3 ®)

El directorio detalla el propósito de cada mejor práctica de gestión de proyectos, asignándolas a su respectivo dominio, ya sea de proyecto, programa o portafolio, y especifica los procesos y etapas necesarios, como estandarización, medición, valoración, control y mejora. Esta clasificación es de gran ayuda para enfocar esfuerzos en aquellas prácticas más relevantes para los dominios y etapas prioritarios, alineándose así con los objetivos estratégicos de la ONG.

Conforme las prácticas categorizadas por el OPM3®, y basado en el desarrollo de la evaluación de la madurez organizacional para identificar las necesidades de ajuste y requerimientos de implementación de cara al diseño de la PMO, se consideraron las siguientes variables:

- Estandarización: identificando y evaluando el cumplimiento normativo y mecanismos para el desarrollo de procesos.
- Medición: Identificando los procesos susceptibles de medición a través de indicadores estableciendo la calidad y efectividad a nivel organizacional de los procesos críticos.
- Control: Evaluando las acciones asociadas a la sistematización de la información y su registro para establecer el avance y resultados parciales o finales de los procesos.
- Mejora: Evaluando el proceso para la identificación y priorización de acciones sujetas a mejora continua que deriven en la definición de planes de acción.

De manera representativa, se toma el dominio de proyectos con las 188 mejores prácticas asociadas para efectos de la evaluación de la madurez de la ONG, como se muestra en la Tabla 2, por lo que se considera muestra suficiente para llegar a conclusiones que soporten igualmente la toma de decisiones encaminadas a la propuesta de estructuración de la PMO.

**Tabla 2***Agrupación de las Mejores Prácticas del OPM3 ®.*

Variable	Dominios	Procesos	Indicadores (Mejores Prácticas)
Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos	Proyectos	Estandarizar	47
		Medir	47
		Controlar	47
		Mejorar	47
	Programas	Estandarizar	36
		Medir	36
		Controlar	36
		Mejorar	36
	Portafolios	Estandarizar	16
		Medir	16
		Controlar	16
		Mejorar	16

*Nota.* Se presenta la estructura consolidada en la que se han agrupado las diferentes mejores prácticas sugeridas con respecto a la madurez organizacional para los dominios y procesos asociados sobre los cuales se aplica la evaluación, así mismo, se presenta la cantidad de mejores prácticas para cada caso. Elaboración propia.

Como criterio de priorización de las buenas prácticas a evaluar, se toma la proyección de la ONG en términos de condición esperada, considerando los criterios de Estandarización de procesos, metodologías y prácticas, así como la posibilidad de medir controlar y mejorar dichos aspectos en función de los mejores resultados de gestión y operación de la organización.

De este modo, se logra una medición cualitativa y cuantitativa de la madurez concerniente al gerenciamiento de proyectos y programas en la ONG, a la par con el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la estrategia de la organización,

identificando si se adoptan o no de las prácticas sugeridas, correlacionándolas con su peso específico en cada componente.

### ***Población y muestra***

Para el desarrollo de este trabajo, considerando el carácter de la investigación que contempla el método mixto, a partir de recopilar y analizar datos desde el enfoque cualitativo y cuantitativo en un escenario de investigación participativo, el tipo de muestreo se hace de manera aleatoria, intencional o deliberada, considerando personas o grupos que forman parte de la organización y que pueden proporcionar información rica y significativa relacionada con el tema de investigación. (Creswell, 2009).

En ese sentido, el universo de evaluación lo constituye la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, lo que permite determinar la muestra sobre la que se aplicará el cuestionario en cuatro personas, de acuerdo con el organigrama de la organización: la Dirección Ejecutiva y Representante Legal, Gerente de Proyectos, Presidente de la Junta Directiva y Líder técnico del equipo de proyectos. El grupo de encuestados o población objeto de estudio, se caracteriza por contar con nivel académico profesional y están involucrados con la toma de decisiones dentro de la ONG, contemplado dentro de las diferentes fases del ciclo de proyectos (iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre).

Dado el alcance del proyecto aplicado, donde se analiza una ONG de desarrollo social y diseña un modelo PMO adaptado a sus necesidades específicas, utilizando los lineamientos del PMI. Este enfoque busca comprender cómo los aprendizajes obtenidos pueden ser relevantes en otros contextos organizacionales similares. Aunque no se aplican métodos estadísticos para la generalización, se enfoca en la transferibilidad de hallazgos a organizaciones con características similares, siguiendo una metodología cualitativa que prioriza el detalle y la profundidad (Bryman, 2016).

## **Instrumentos de Medición y técnicas**

### ***Caracterización de las partes interesadas***

A partir de documentos de sistematización de experiencias relevantes, se identifican los diferentes actores que inciden en el accionar de la ONG y el entorno en el cual se desenvuelve, permitiendo establecer los roles, intereses y aportes de cada uno de ellos. Este proceso se adelantó a través de la revisión directa de los documentos tales como informes de proyectos ejecutados y actas de acuerdo con aliados estratégicos.

### ***Diagnóstico Organizacional y Medición de la Madurez de la ONG***

Se aplica la herramienta de autoevaluación SAM (*Self Autoevaluation Method*), a través de un cuestionario cualitativo y cuantitativo con 188 preguntas asociadas con el directorio de buenas prácticas, de acuerdo con la metodología propuesta en el OPM3 ® (PMI, 2013); estas preguntas permitirán medir el grado de incorporación de estas prácticas de acuerdo con las categorías a las que pertenecen (Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar). De este modo, se visualiza cualitativa y cuantitativamente qué área, en qué grado y qué puntos clave deben ajustarse y cuáles fortalecerse implementando las prácticas que se requiera.

Esta evaluación permite definir los principios y fundamentos sobre los que se construye la propuesta de diseño de la PMO para la ONG “Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, (Apéndice B: Cuestionario de Autoevaluación).

### ***Procedimientos de evaluación***

Durante la evaluación de los resultados de diagnóstico del nivel de madurez del componente de gerenciamiento de proyectos de la organización y de ella misma, se identificaron las diferentes prácticas aplicadas y no aplicadas, así como el nivel de aplicación de estas, esto contribuye en la definición de procesos y acciones requeridas para diseñar la PMO adaptable a las características de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”.

A partir de esta evaluación, se determina el modelo y funciones que la PMO puede asumir, acordes con el modelo de estructura más adecuado al propósito misional organizacional.

En este sentido, se plantean tres ejes centrales: procesos, herramientas y entrenamientos, teniendo especial atención en la importancia de su desarrollo simultáneo y bajo metodologías comunes que aseguren que los proyectos a desarrollar se encuentren dentro de los parámetros y fundamentos de la organización, así como que se facilite a los integrantes del equipo PMO, las herramientas técnicas y metodológicas para mejorar la aplicación del proceso y enfocarse sobre unas prácticas claramente establecidas y eficientes de gerenciamiento.

### ***Recolección de la información***

Considerando que se trata de un proceso aplicado, la información obtenida se puede clasificar en dos categorías acorde con las actividades e instrumentos empleados:

Observación directa: proceso participativo y conjunto con fuentes primarias desde la organización a través de sistematización de aprendizajes, procesos y de reportes propios de la ONG como producto del desarrollo de proyectos de intervención en las comunidades donde tiene su acción principal, validando la aplicación y existencia de prácticas en el gerenciamiento de proyectos previamente ejecutados, analizando metodologías y herramientas empleadas en su desarrollo, así como los aciertos y lecciones aprendidas especialmente en el alcance, costo y tiempo.

Cuestionario de Autoevaluación: El estudio involucra la aplicación de cuestionario estructurado a individuos asociados con la organización, particularmente en áreas relacionadas con la gestión y gerencia de proyectos, conforme a la estructura organizacional de la ONG. Este enfoque busca identificar elementos cruciales que influyen la administración efectiva y la implementación exitosa de las mejores prácticas en cuanto a

gestión integral de proyectos dentro de la organización. (Apéndice B: Cuestionario de Autoevaluación).

### ***Análisis de la Información***

A través del procesamiento cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos a través del cuestionario de autoevaluación, tomando como base una escala estandarizada, fundamentada en la “Escala de *Likert*” o “*método de evaluaciones sumarias*”, (Maldonado L, 2007), como se presenta en la tabla 3, donde las valoraciones son clasificadas en 4 niveles de aplicación y adopción, facilitando así la ponderación de la información.

**Tabla 3**

*Escala “Likert” empleada*

Nivel 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

*Nota.* Se presenta los diferentes niveles y valoraciones asignadas por cada uno de ellos, en lo que será la referencia para la evaluación comparativa de las observaciones obtenidas.

Elaboración propia.

Una vez ponderados los resultados, cuantificando para cada nivel la cantidad de datos observada y habiendo establecido así mismo el nivel al que corresponde la aplicación y adopción de las prácticas ideales conforme el directorio del OPM3 ® (PMI, 2013), como se puede apreciar en la tabla 4, a cada grupo de datos desde las diferentes perspectivas asociadas al gerenciamiento de proyectos y estructura de la organización se asignó una valoración porcentual en el dominio de proyectos, cuantificando así la implementación de aquellas prácticas ideales a través de los diferentes momentos del proceso de mejora (Estandarizar,

Medir, Controlar, Mejorar); habilitadores organizacionales (divisiones: cultura, estructura, recursos humanos, tecnología); procesos de gerenciamiento de proyectos (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre); áreas del conocimiento (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), determinando de este modo los grados de madurez en cada caso.

**Tabla 4**

*Escala de valoración del grado de madurez en gerencia de proyectos*

Grado de Madurez	Valoración Porcentual
Muy baja	0 – 15%
Baja	16 – 35%
Media	36 – 66%
Alta	67 – 85%
Muy Alta	86 – 100%

*Nota.* Se consolida los grados y valoraciones porcentuales asignados a cada uno, en lo que será la base de referencia para la evaluación de la valoración dada a los datos observados en desarrollo de la estimación de los grados de madurez organizacional. Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos, valorados y cuantificados, se logró establecer los aspectos clave de cada uno de los procesos, lo que permitió caracterizar y establecer los requerimientos del diseño de la PMO con el que se pretende fortalecer las debilidades de la ONG en cuanto al gerenciamiento de proyectos.

Así mismo, analizando la información luego de establecer el estatus actual en cuanto a grado de madurez en el Dominio de proyectos a nivel organizacional, se llega a conclusiones frente al grado de cumplimiento de cada proceso: Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar.

## **Hipótesis de Trabajo**

La ONG Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, centra su accionar en formular, evaluar y gestionar de manera integral proyectos encaminados a atender necesidades sociales o de desarrollo local y comunitario, así como las propias de su funcionamiento y operación, por lo que debe contar con la estructura y las competencias básicas aplicando las mejores prácticas en lo relacionado al gerenciamiento de proyectos.

Desde esta perspectiva, la hipótesis de trabajo se planteó así: “la ONG Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, de Santiago de Cali, Valle del Cauca en Colombia, mejora su efectividad mediante el diseño e implantación de una oficina de proyectos bajo los lineamientos del PMI”.

Con la implementación de la PMO, la Fundación “Fincosocial”, podrá:

Contar con un área específica dentro de su estructura organizacional para la gestión eficiente de recursos tanto financieros, como tecnológicos, humanos, materiales y administrativos; mejorando así su eficacia e incrementar los impactos logrados y esperados por la ONG a través de la ejecución de proyectos.

Gestionar de forma integrada los riesgos. Identificar amenazas y oportunidades para su adecuado tratamiento.

Sistematizar y gestionar, de cara al mejoramiento de los procesos, los aprendizajes y lecciones surgidas de los procesos integrales, encaminados a mejorar el alcance, tiempo, costos y calidad establecidos para cada uno de los proyectos.

## Resultados

### Caracterización de las Partes Interesadas

Desde tiempo atrás, las acciones desarrolladas por las comunidades y sociedad civil resultan relevantes en función de su aporte al desarrollo frente a los retos del siglo XXI. No obstante, dicha situación se ve supeditada a las presiones externas provenientes del Gobierno central y otros sectores, que invisibilizan dicha importancia. (Marín A & Millares A, 2017).

En realidad, las acciones de las Organizaciones no Gubernamentales – ONG, como parte de la Sociedad Civil, destacan como parte del escenario de inclusión y participación, validando de manera importante la reivindicación de derechos en diversos ámbitos en gran parte del territorio en América Latina. (Marín A & Millares A, 2017).

Sin que se distinga una definición universalizada para las ONG, es posible establecer aspectos clave:

- No dependen del gobierno y no suplen sus acciones
- Cuentan con reconocimiento a través de las cámaras de comercio y de tipo legal con personería jurídica
- Desarrollan su actividad sin ánimo de lucro
- Se enfocan en acciones de beneficio o utilidad común, acordes al ámbito donde se ubican o área de influencia
- Propenden por el favorecimiento de cambios en contextos sociales y entornos atendidos
- Surgen a partir de iniciativas particulares

El propósito de una ONG se centra en el aseguramiento de una vida digna y en igualdad de oportunidades para todos aquellos que conforman las comunidades objeto de su intervención, en el marco de los Derechos Humanos, en procura de la satisfacción de necesidades comunes y proyecciones concertadas, en un contexto inclusivo y participativo. (Salas R, 2018).

Para el caso de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, "Fincosocial", de Santiago de Cali, la práctica de lo social en contextos complejos, demanda hoy formas innovadoras y ajustadas a las condiciones reinantes en las comunidades a intervenir en aspectos sociales, políticos y económicos, exigiendo que los diferentes conocimientos y ópticas que se crean y recrean desde las disciplinas, se articulen en torno a búsquedas sistemáticas de teorías, métodos y estrategias válidas que posibiliten una concepción multidimensional de los fenómenos sociales y se materialicen en acciones de apoyo y acompañamiento eficaces y pertinentes.

### ***Identificación de Interesados***

La evaluación adelantada ha permitido determinar los diferentes grupos de individuos e instancias que se ven involucrados de alguna manera con el gerenciamiento de proyectos de la ONG, identificando intereses, expectativas y su contribución o gestión, así como la posición que han asumido en el panorama de intervención de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, "Fincosocial". A partir de lo anterior, los interesados se pueden clasificar, entre otros, como se presenta a continuación:

**Beneficiario:** Todas aquellas personas o grupos de individuos organizados sobre quienes se centra el accionar y beneficios de la implementación de un proyecto que en procura de resolver situaciones o satisfacer necesidades se plantee.

**Cooperante:** Corresponde a aquellos individuos o entidades públicas o privadas, que se suman a una iniciativa aportando recursos de diversa tipología, económicos o materiales, destinados a facilitar la implementación de las acciones propuestas.

**Afectado.** Comprende a todo aquel individuo, grupo o instancia que, como consecuencia del desarrollo del proyecto resulte o considere estar en una situación contraria o negativa para su bienestar.

La sistematización de experiencias de la ONG ha permitido documentar los antecedentes de los participantes en diferentes etapas de la intervención de la ONG, determinando los posibles impactos que estos podrían generar durante la implementación de determinado proyecto en un momento y lugar específico.

La mayoría de intervenciones adelantadas por la ONG ha requerido de acciones para la coordinación entre los *Stakeholders*, en especial aquellas iniciativas desarrolladas bajo la perspectiva de intervención territorial, como en el caso de la propuesta impulsada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, a través del proyecto “Apoyo a Alianzas Productivas – PAAP”, (MADR, 2018), el cual, durante su desarrollo, ha requerido de cooperación entre productores agrícolas organizados en asociaciones, como beneficiarios; la ONG como operadora; el Ministerio como Financiado, el sector privado como aliado comercial y una ONG regional como integradora – cooperante.

Como se puede apreciar en la tabla 5, Entre los interesados se cuentan actores con quienes previamente ha interactuado la ONG de manera regular. Así mismo, aparecen otros con los que no ha interactuado, e incluso, algunos con quienes ha habido roces anteriormente. Tal situación se ha registrado en el caso, por ejemplo, de algunos comercializadores de productos agrícolas locales.

**Tabla 5***Matriz de caracterización de Partes Interesadas*

Actor	Interés – Expectativa	Posición	Contribución o Gestión
Entidades públicas locales y regionales (Alcaldía de los Municipios del Norte del Cauca y Gobernación del Departamento	Implementar las iniciativas gubernamentales en función del desarrollo social integral, acordes con la normativa Nacional.	Cooperante	Técnica y financiera. Bajo el marco legal de cooperación y fomento del desarrollo de las comunidades a nivel del territorio donde se ubican.
Organismos de Cooperación Internacional	Fortalecer iniciativas para el desarrollo humano sostenible a partir de acuerdos multilaterales o particulares.	Cooperantes	Técnica y financiera. Se establecen acuerdos para ejecutar proyectos de fortalecimiento a través de convocatorias o gestión directa con las ONG.
Empresa Privada (Ingenios Azucareros)	Apoyar las comunidades asentadas en su radio de acción como parte de su ejercicio de la responsabilidad social	Cooperante	Iniciativas particulares de financiamiento de proyectos a sus grupos de interés: familias de empleados y/o ubicados en la zona que comprende su radio de acción.
Comercializadores	Se identifica sensación de temor ante el fortalecimiento de los pequeños productores rurales en aspectos productivos y comerciales, con lo que su margen de intermediación se ve reducida	Afectado	Conforme las condiciones de mercado al momento, se establecen alianzas comerciales para beneficio mutuo.

Actor	Interés – Expectativa	Posición	Contribución o Gestión
ONGs con acción en la zona	Apoyar en las iniciativas locales de desarrollo – Fortalecimiento de la participación de la sociedad Civil	Cooperante	Gestión de proyectos dirigidos a facilitar alternativas de solución a las necesidades de las comunidades de interés. Se establecen acuerdos temporales para el desarrollo de acciones transversales en zonas comunes
Organizaciones comunitarias de pequeños productores rurales	Fortalecimiento integral de las dinámicas organizacionales. Requieren acuerdos y medidas de apoyo que promuevan la formalización de su actividad.	Beneficiario	Generan propuestas y compromisos para el desarrollo económico y social en el marco de proyectos y actividades orientadas y acompañadas por ONGs.

*Nota.* Se resume la descripción de los actores involucrados en el accionar de la ONG, incluyendo intereses, aportes o contribuciones, así como la posición que cada uno representa en el relacionamiento de estos. Elaboración propia.

### ***Aspectos Relevantes de las Partes Interesadas***

Analizando la información consolidada en los ejercicios de sistematización de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, de Santiago de Cali, en cuanto a su relacionamiento con los grupos y organizaciones abordados a través de las diferentes intervenciones, se identifican importantes elementos para el análisis y el acompañamiento que requieren las comunidades en el suroccidente colombiano.

De acuerdo con la información de sistematización de procesos de la ONG consultados, la economía de las comunidades donde se han centrado sus acciones es en general débil y hay factores determinantes de esta condición. Los principales factores

identificados fueron la baja tenencia de la tierra, baja productividad, deficiente infraestructura para la producción, deterioro ambiental, débil economía familiar, alta dependencia de insumos externos para la producción agrícola, pecuaria y artesanal, dificultades en la comercialización, descompensación de los precios al consumidor al momento de la venta del producto, en relación con los costos de la inversión en el proceso productivo, desempleo o informalidad en el empleo, etc.

Estos factores influyen negativamente en la posibilidad del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades intervenidas y las mantiene alejadas de las posibilidades de un desarrollo justo y equitativo, logrados a través de sus propios medios en un esfuerzo individual.

De este modo, y conociendo el tipo de rol y las necesidades y potencialidades particulares de cada uno de los grupos de actores identificados a través de los ejercicios de sistematización, se mejora la posibilidad de asignación de recursos en pro de generar mayor nivel de bienestar entre los beneficiarios.

Resulta importante resaltar el cómo, en la actualidad, han surgido relaciones más complejas entre la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, de Santiago de Cali y los diferentes actores que componen sus grupos de interés, determinado por la creciente interacción entre ellos.

No obstante, la importancia que reviste la colaboración e interacción de los diferentes *Stakeholders*, dicho proceso constituye un reto para la ONG. En ese sentido, es determinante el motivar la colaboración participativa en diversos aspectos, entre los que se cuneta los impactos a generar con la implementación de un proyecto generado desde la expectativa de un grupo determinado.

Desde esta perspectiva, se puede establecer que el hecho de que desde la ONG se reconozcan intereses y potenciales aportes de los *Stakeholders*, no significa que estas deban

ser satisfechas por la ONG, aun cuando se incluyan en el desarrollo estratégico y operacional de la misma.

Para facilitar esta posibilidad, la ONG ha construido el pool de indicadores asociados a las diferentes áreas y programas, a partir del cual se orientará los frentes de acción, toda vez que traza la ruta para el gerenciamiento de proyectos y la priorización de acciones acorde con los requerimientos de las comunidades objetivo en un momento dado, dicho pool se resume en el Apéndice C “Indicadores, Áreas y Programas Objetivo de la ONG” de este documento elaborado a partir de comunicación personal del día 15 de diciembre de 2023.

### **Diagnóstico Organizacional**

Para cualquier estructura organizacional encaminada en el mejoramiento de sus habilidades de gestión resulta importante reconocer de manera comparada, cómo se encuentra en la actualidad, en este caso, tomando como referente aquellas propuestas por el PMI® en el estándar OPM3®-tercera edición, (PMI, 2013), este ejercicio permite definir la ruta de acción a través de la cual se la organización analice su progreso en cuanto a sus habilidades de gestión.

Este diagnóstico se adelanta evaluando la situación actual de la ONG en cuanto a los habilitadores organizacionales, los cuales no son otra cosa que aquellas acciones que promueven una atmósfera organizacional favorable y que acrecientan su valor. Dichas prácticas resultan relevantes a nivel de la cultura organizacional, a la cual deberán integrarse constituyendo base y fundamento de metas estratégicas. (PMI, 2013).

La implementación de la autoevaluación SAM (*Self-Assessment Method*) propuesto por el OPM3 ®, (Apéndice B: Cuestionario de Autoevaluación), a aquellos roles que tienen una participación en el gerenciamiento de proyectos de la ONG adelantada en el contexto del dominio de proyectos, como se ilustra en la tabla 6, consolida las diferentes mejores prácticas aplicables por cada uno de los procesos agrupados y las áreas del conocimiento propuestas

por el PMBOK, dentro del cuestionario adaptado del OPM3® (PMI, 2013), lo cual facilita el evaluar y analizar los resultados de su aplicación.

**Tabla 6**

*Mejores prácticas por Habilitadores Organizacionales - criterios de agrupamiento.*

Mejores prácticas por Habilitadores Organizacionales:			
División	Criterio	No. Preguntas	Totales
Cultura	Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	9	27
	Alineación Estratégica	8	
	Comunidades de Gestión de Proyectos Organizacionales	3	
	Criterios de Éxito del Proyecto	1	
	Patrocinio	3	
	Prácticas de Gestión de Proyectos Organizacionales	3	
	<i>Benchmarking</i>	3	
Estructura	Gestión del conocimiento y PMIS	5	19
	Sistemas de gestión	1	
	Estructuras organizacionales	3	
	Métrica de gestión de proyectos	5	
	Gobierno	2	
Recursos Humanos	Gestión de Competencias	19	28
	Asignación de recursos	4	
	Entrenamiento de gestión de proyectos	5	
Tecnología	Metodología de gestión de proyectos organizacionales	6	10
	Técnicas de gestión de proyectos organizacionales	4	
TOTAL			84

*Nota.* Se consolida el agrupamiento de las preguntas para las mejores prácticas por habilitadores organizacionales contenidas en la propuesta del OPM3® (PMI, 2013), aplicado al presente trabajo, donde se ha establecido la división a la que aplica y las preguntas totales por cada división. Elaboración propia.

En lo que respecta a la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, de Santiago de Cali, cada mejor práctica considerada dentro del OPM3® y evaluada dentro del desempeño de la organización, ha permitido identificar en dónde falla alguna práctica, para evaluar y mejorar la madurez en el gerenciamiento de proyectos a nivel organizacional.

Para lo que corresponde a los habilitadores organizacionales, "*organizational enablers*", entendidos como elementos fundamentales que impulsan el que una organización esté en capacidad de llevar a buen término proyectos y que abarcan diversos aspectos, incluyendo la cultura organizacional, la estructura, los procesos y las competencias del personal, la tabla 7 presenta el promedio de las frecuencias observadas a partir de la aplicación del SAM propuesto por el OPM3, sobre las cuatro encuestas aplicadas a los sujetos de estudio en la ONG, para cada división y criterio en que se agrupan las mencionadas mejores prácticas, consolidadas para efectos de unificación e interpretación de resultados.

**Tabla 7***Frecuencias Observadas por Habilitadores Organizacionales*

Mejores prácticas por Habilitadores Organizacionales:		Frecuencias Observadas			
División	Criterio	No se Aplica	Aplicación Ocasional	Generalmente Aplicado	Siempre se Aplica
Cultura	Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	3.00	0.25	3.50	2.25
	Alineación Estratégica Comunidades de Gestión de Proyectos Organizacionales	3.75	3.25	1.00	0.00
	Criterios de Éxito del Proyecto	2.00	1.00	0.00	0.00
	Patrocinio	0.00	0.00	1.00	0.00
	Prácticas de Gestión de Proyectos Organizacionales	0.00	1.75	1.25	0.00
	<i>Benchmarking</i>	1.00	2.00	0.00	0.00
	Gestión del conocimiento y PMIS	2.25	0.75	0.00	0.00
	Sistemas de gestión	0.00	2.00	2.25	0.75
	Estructuras organizacionales	1.00	0.00	0.00	0.00
	Métrica de gestión de proyectos	2.50	0.50	0.00	0.00
Estructura	Gobierno	4.00	0.00	0.00	1.00
	Recursos Humanos	1.00	0.00	0.00	1.00
	Gestión de Competencias	4.25	5.00	8.75	1.00
Recursos Humanos	Asignación de recursos	0.25	2.50	0.25	1.00
	Entrenamiento de gestión de proyectos	5.00	0.00	0.00	0.00
	Metodología de gestión de proyectos organizacionales	1.25	3.50	1.25	0.00
	Tecnología	1.25	3.50	1.25	0.00
Tecnología	Técnicas de gestión de proyectos organizacionales	2.50	0.50	0.75	0.25

*Nota.* Se consolida los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario SAM a la muestra poblacional encuestada, en lo correspondiente a las mejores prácticas por habilitadores organizacionales, acorde a los criterios de agrupamiento por división. Las frecuencias observadas por cada criterio y división se presentan acorde con la escala previamente definida según la tabla 3. Elaboración propia.

Profundizando en el análisis de las frecuencias observadas, se puede valorar en términos porcentuales la implementación de las prácticas sugeridas por cada una de las divisiones y criterios establecidas dentro de los habilitadores organizacionales, como se presenta en la tabla 8, para lo cual, se toma en consideración el nivel de aplicación identificado mediante la aplicación de las encuestas con el SAM.

**Tabla 8**

*Porcentaje de Implementación por Habilitadores Organizacionales*

Mejores prácticas por Habilitadores Organizacionales		Porcentaje de Implementación Mejores Prácticas			
División	Criterio	No se Aplica	Aplicación Ocasional	Generalmente Aplicado	Siempre se Aplica
Cultura	Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	33.3%	2.8%	38.9%	25.0%
	Alineación Estratégica	46.9%	40.6%	12.5%	0.0%
	Comunidades de Gestión de Proyectos Organizacionales	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
	Criterios de Éxito del Proyecto	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	Patrocinio	0.0%	58.3%	41.7%	0.0%
	Prácticas de Gestión de Proyectos Organizacionales	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%
	Benchmarking	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%
	Gestión del conocimiento y PMIS	0.0%	40.0%	45.0%	15.0%
Estructura	Sistemas de gestión	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Estructuras organizacionales	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%
	Métrica de gestión de proyectos	80.0%	0.0%	0.0%	20.0%
	Gobierno	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%
Recursos Humanos	Gestión de Competencias	22.4%	26.3%	46.1%	5.3%
	Asignación de recursos	6.3%	62.5%	6.3%	25.0%
Tecnología	Entrenamiento de gestión de proyectos	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Metodología de gestión de proyectos organizacionales	20.8%	58.3%	20.8%	0.0%
	Técnicas de gestión de proyectos organizacionales	62.5%	12.5%	18.8%	6.3%

*Nota.* Se presentan las valoraciones porcentuales de las observaciones obtenidas para cada criterio analizado agrupado por división, acorde con la escala previamente definida según la tabla 3. Elaboración propia.

Seguidamente, se analiza cuál es el comportamiento de los resultados desde la perspectiva de las divisiones, como criterio de agrupamiento mayor de los resultados para los habilitadores organizacionales, como se presenta en la tabla 9, donde se consolidan las valoraciones porcentuales estimadas desde los promedios de las observaciones, de donde se puede establecer cómo, como factor común, las cuatro divisiones presentan altos porcentajes de no aplicación de las mejores prácticas dentro de los diferentes criterios, lo que al ponderarlo arroja un 44.8% de no aplicación; mientras que para aquellos que “siempre se aplican”, solo se registra un 7.9%. Resulta significativo el hecho de que la división de “Estructura” es aquella cuyos criterios reúnen el mayor porcentaje de no aplicación, con un total de 64.7%, lo cual guarda proporción con los aspectos identificados como conflicto que dan origen al problema en resolución.

**Tabla 9**

*Habilitadores Organizacionales - Cumplimiento Promedio por División.*

División	Porcentaje Ponderado por División			
	No se Aplica	Aplicación Ocasional	Generalmente Aplicado	Siempre se Aplica
Cultura	30.0%	33.6%	32.2%	4.2%
Estructura	64.7%	13.6%	7.5%	14.2%
Recursos Humanos	42.9%	29.6%	17.4%	10.1%
Tecnología	41.7%	35.4%	19.8%	3.1%
Ponderación estimada	44.8%	28.1%	19.2%	7.9%

*Nota.* Se presentan las valoraciones en términos porcentuales de los resultados obtenidos de manera ponderada por división en el marco de los habilitadores organizacionales, tomando como referencia la escala planteada en la tabla 3. Elaboración propia.

De otra parte, es posible establecer el grado de madurez para cada división establecida para los habilitadores organizacionales, como se presenta en la tabla 10, donde no obstante, el carácter de evaluación individual se puede apreciar cómo el grado de madurez “Medio” es común para las divisiones Cultura, Estructura y Tecnología, mientras que la división Recursos Humanos aparece como Alta.

**Tabla 10***Habilitadores Organizacionales – Grado de Madurez*

Mejores prácticas por Habilitadores Organizacionales:			Grado de Madurez			
División	Criterio	No. Preguntas	Valoración porcentual por criterio	Valoración porcentual por División	Grado de madurez por Criterio	Grado de madurez por División
Cultura	Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	9	66.7%	63.9%	Media	Media
	Alineación Estratégica	8	53.1%		Media	
	Comunidades de Gestión de Proyectos Organizacionales	3	33.3%		Baja	
	Criterios de Éxito del Proyecto	1	100.0%		Muy Alta	
	Patrocinio	3	100.0%		Muy Alta	
	Prácticas de Gestión de Proyectos Organizacionales	3	66.7%		Media	
	<i>Benchmarking</i>	3	25.0%		Baja	
	Gestión del conocimiento y PMIS	5	100.0%		Muy Alta	
	Estructura	Sistemas de gestión	1		0.0%	
Estructuras organizacionales		3	16.7%	Baja		
Métrica de gestión de proyectos		5	20.0%	Baja		
Gobierno		2	50.0%	Media		
Gestión de Competencias		19	77.6%	Muy Alta		
Recursos Humanos	Asignación de recursos	4	93.8%	66.1%	Muy Alta	Alta
	Entrenamiento de gestión de proyectos	5	0.0%		Muy Baja	
Tecnología	Metodología de gestión de proyectos organizacionales	6	79.2%	62.5%	Alta	Media
	Técnicas de gestión de proyectos	4	37.5%		Baja	
	organizacionales					

*Nota.* Se consolida los datos de la estimación del grado de madurez de la ONG, donde, a partir de la escala de referencia establecida previamente (Tabla 4), se analiza la información de la valoración porcentual medida por cada uno de los criterios dentro de cada división, llevando a determinar dicho grado de manera independiente entre divisiones. Elaboración propia.

Los datos presentados corresponden a las valoraciones promedio de las observaciones obtenidas de la aplicación del SAM para las prácticas sugeridas que se asocian con los criterios vinculados a las divisiones en que se agrupan los Habilitadores organizacionales sugeridos por el modelo OPM3 ®, (PMI, 2013).

### ***Evaluación por Habilitadores Organizacionales***

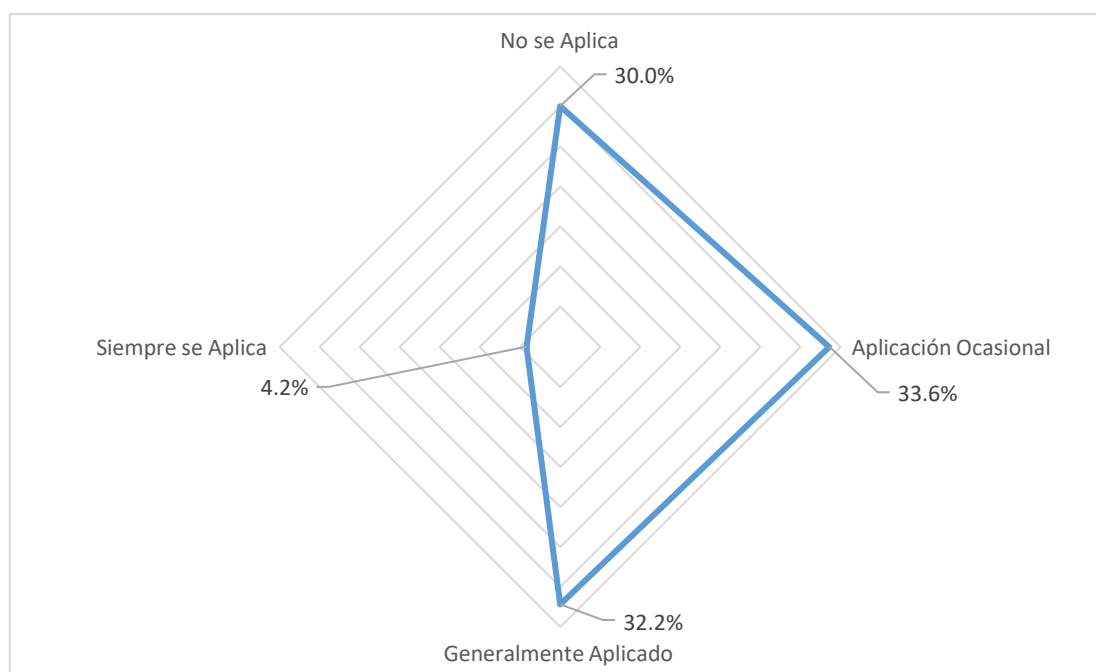
**División Cultura.** La cultura de una organización se entiende como los diferentes grados de interacción de las personas entre sí para hacer las cosas y lograr los objetivos. Se destaca la relevancia de estar bien informados sobre las políticas y directrices que rigen la Gestión de Proyectos, y de comunicarlas claramente a todos los miembros de la organización para que las asimilen. Además, se resalta la importancia de alinear aspectos como la Visión, Metas y Objetivos con la estrategia general de la organización. También es crucial buscar apoyo institucional para las iniciativas y enfoques que se alineen con el gerenciamiento de proyectos, lo que ayudará a formar equipos de trabajo efectivos y a implementar actividades proactivas en esta área. Este enfoque se complementa con evaluaciones periódicas de los proyectos para medir el nivel de eficacia en la gestión de proyectos dentro de la organización.

En línea con lo anterior y evaluando para la Fundación “Fincosocial” la implementación de las 27 prácticas sugeridas asociadas a los criterios habilitadores organizacionales de la División “Cultura”. Política y visión de gestión de proyectos organizacionales, Alineación Estratégica, Comunidades de Gestión de Proyectos

Organizacionales, Criterios de Éxito del Proyecto, Patrocinio y Prácticas de Gestión de Proyectos Organizacionales, como lo muestra la figura 6, se determinó, en términos porcentuales, un 30.0% en el nivel “No se Aplica” y 33.6% en “Aplicación Ocasional”; así mismo, al consolidar con el valor de 4.2% para el nivel “Siempre se Aplica”, se obtiene un valor de 67.8%, lo que deja en evidencia la escasa cultura organizacional implementada al interior de la ONG. Este indicador revela una ausencia de conocimiento en OPM por parte de la organización y su aplicación a la función estratégica de la ONG.

**Figura 6**

*Habilitadores Organizacionales - Cultura*



*Fuente.* elaboración propia.

Esto indica, que si bien las practicas asociadas están presentes en la ONG, su desarrollo no es consistente, es decir, al ser esporádico no se garantiza un resultado positivo a mediano y corto plazo.

Los criterios habilitadores organizacionales de la división “Cultura”, evidencian un porcentaje del 4.2% con calificación “Siempre se Aplica”, correspondiente al criterio de

“Política y visión de gestión de proyectos organizacionales”, relacionados con la aplicación en el desarrollo de los proyectos de prácticas de gestión y políticas asociadas en pro de la organización y su posicionamiento en el sector.

El 32.2% restante, correspondiente al grado de calificación “Generalmente Aplicado”, evidencia la ausencia de prácticas estandarizadas y guarda proporción con el accionar variable de la Organización determinado por la necesidad y/u oportunidad del momento en respuesta a convocatorias para la presentación de proyectos y no a una política de operación uniforme y vinculada con los estándares de calidad del sector.

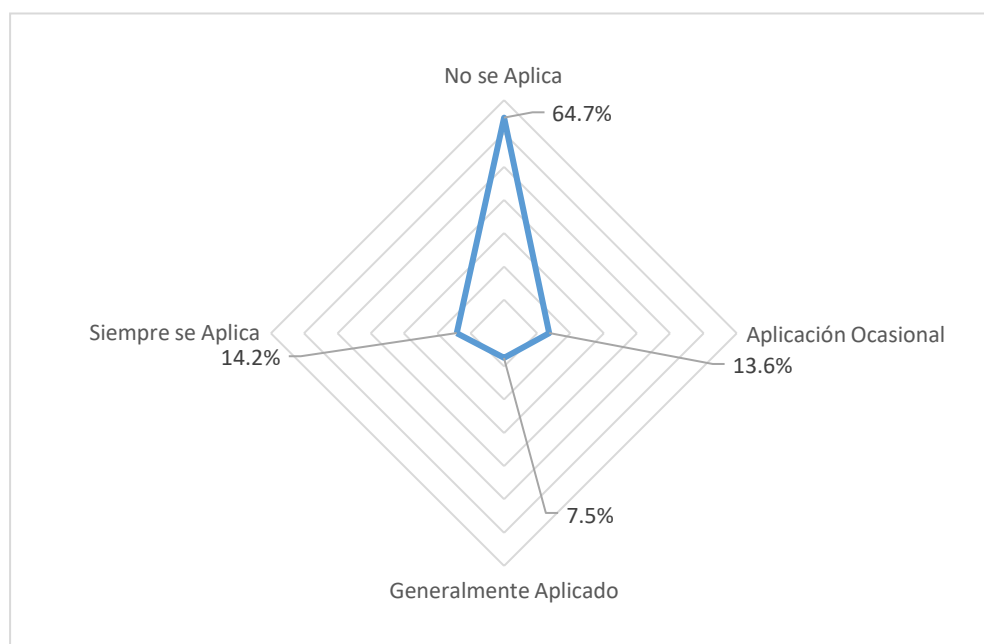
El 30.0% obtenido para las buenas prácticas observadas como “No se Aplica”, denota los vacíos en cuanto a la cultura organizacional, referido a la ausencia de políticas de relacionamiento con el sector, promoción y difusión, así como de un modelo estratégico que permita proyectar el accionar organizacional.

En términos de madurez, para la división de Cultura, se observó un 63.9%, lo que la ubica dentro de la categoría de “Media” (de acuerdo con la escala definida en la Tabla 4), lo que plantea la necesidad de implementación de mecanismos consolidados que garanticen que todos los miembros de la ONG conozcan y cuenten con políticas para su direccionamiento estratégico, (Visión, Metas y Objetivos), lo que lleva al logro de objetivos comunes.

**División Estructura.** Existe diversidad en cuanto a la forma en que están estructuradas las organizaciones. Algunas están estructuradas según la función, la geografía, el producto o la línea de servicio o una combinación de estos. Estas estructuras impulsan las interacciones entre los colaboradores, coordinación con aspectos estratégicos de la organización, así como la asignación de recursos. Estos habilitadores facilitan a las organizaciones el establecimiento de la coordinación estratégica y el asignar recursos acordes con las estructuras organizacionales que permiten la gestión organizacional del proyecto. (PMI, 2013).

Desde el punto de vista estructural de la organización, es indispensable el contar con un sistema de apoyo para las actividades de Gestión de proyectos, donde se destaca los avances y retroalimentación de manera comparativa frente a lo alcanzado por pares, sistematizando la experiencia como lecciones aprendidas objeto de apropiación y adopción futura por parte de la organización en función de mejora del área en cuestión.

Para la fundación “Fincosocial”, como se puede apreciar en la figura 7, la división de Estructura arroja un resultado en la evaluación referido como “bajo”, con un 35.3% de aplicación entre “Aplicación ocasional”, “Generalmente Aplicado” y “Siempre aplicado”, resaltando un 64.7% para las prácticas que “No se aplica”, lo que denota principalmente los vacíos que afectan la ONG dado que no se cuenta con referentes comunes para la gestión de proyectos, viéndose avocados a participar en convocatorias abiertas y no a un plan estratégico, mecanismos y políticas de gerencia de proyectos que garantice el éxito a nivel estructural. En conjunto, estas valoraciones muestran la carencia de Sistemas de Gestión de Calidad y deficiencias marcadas en aspectos críticos como: métrica en gestión de proyectos, estructuras organizacionales, benchmarking y Gobierno; lo que trae como consecuencia deficiencia en el desempeño y la necesidad de que la Dirección de la ONG asuma rápidamente el compromiso de establecer e implementar mecanismos de gestión de prácticas recomendables, junto con actividades de capacitación que fortalezcan sus habilidades y que la lleven al nivel de otras ONG del sector que llevan la delantera en dichos aspectos.

**Figura 7***Habilitadores Organizacionales - Estructura*

*Fuente.* Elaboración propia.

Analizando los componentes de la división, se encuentra que los procedimientos de sistematización de experiencias y gestión del conocimiento evidencian, por su parte, una adopción que va desde la “Aplicación ocasional” a “Generalmente aplicado”, lo que permite contar con un insumo que facilita la aplicación de acciones tendientes a la mejora continua, apropiando aquellas prácticas recomendables que se han desarrollado durante su gestión de los años anteriores, o analizando experiencias de proyectos con resultados contrarios a los esperados.

En términos del grado de madurez para la división de Estructura, se observó un 43.4%, lo que la ubica dentro de la categoría de “Media” (de acuerdo con la escala definida en la Tabla 4). Esta valoración refleja la ausencia de prácticas orientadas al gerenciamiento de proyectos articuladas a la proyección misma de la ONG.

**División Recursos Humanos.** En gerenciamiento de proyectos, gran parte del éxito se fundamenta en el contar con el recurso humano adecuado para los diferentes roles indispensables para la correcta operación organizacional. Los habilitadores organizacionales de la División de recursos humanos, como la administración de competencias, la valoración periódica e individual del desempeño y la inversión en capacitación garantiza el éxito en el gerenciamiento de los proyectos, lo que conlleva a un mayor nivel en el desempeño de la organización. (PMI, 2013).

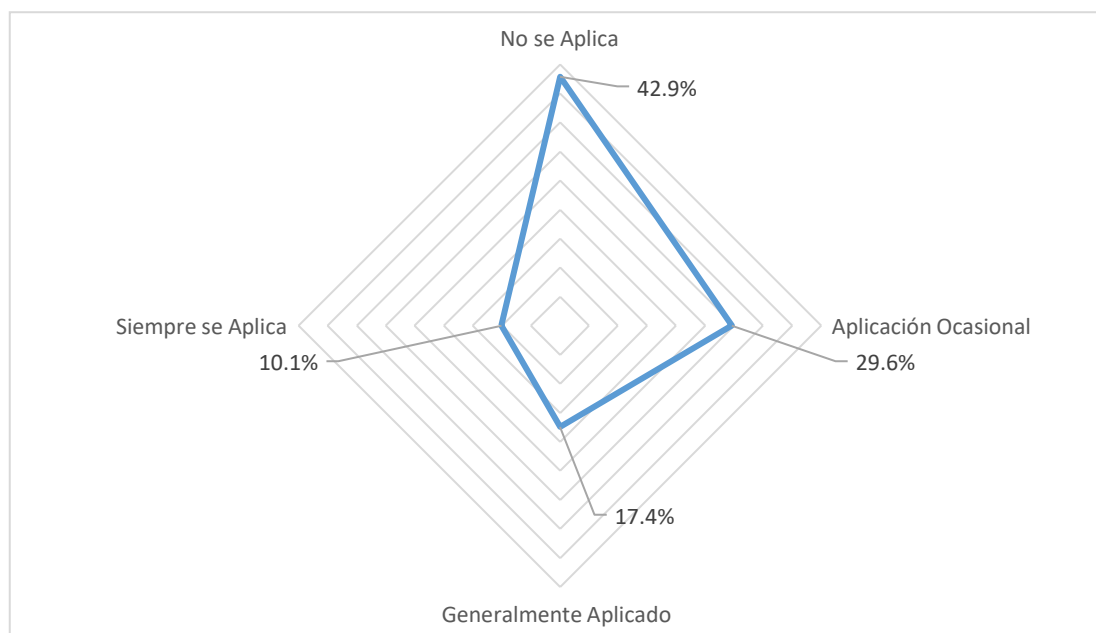
Con respecto a la división de recursos humanos, el aseguramiento de la implementación de las prácticas recomendadas permite garantizar que quienes integran el equipo de gestión de proyectos de la ONG cumplen con las competencias y nivel requerido para desarrollar las funciones asignadas y que el proyecto requiere así como las metas organizacionales.

La figura 8 permite apreciar como la evaluación de los criterios en la división de Recursos Humanos presenta un resultado de 57.1% de aplicación, observado entre “Aplicación ocasional”, “Generalmente Aplicado” y “Siempre se aplica”, criterios que agrupan 19 de 28 mejores prácticas, mostrando cómo no se hace una gestión consistente del personal adscrito a los proyectos, lo que es consecuente con lo expresado por las personas encuestadas en desarrollo del diagnóstico de la ONG, donde se evidencia que no se cuenta con un equipo de base que pueda ser formado, capacitado y gerenciado apropiadamente, conforme con las proyecciones de la Fundación.

Así mismo, el valor observado de 42.9% para las prácticas que “No se aplica”, se alinea con lo expresado, ya que corresponde a las mejores prácticas asociadas al criterio de “Entrenamiento en Gestión de Proyectos”, cuyas mejores prácticas relacionadas no se aplican en la ONG.

## Figura 8

### *Habilitadores Organizacionales – Recursos Humanos*



*Fuente.* Elaboración propia.

Con respecto a la madurez para la división de Recursos Humanos, se observó un 66.1%, lo que la ubica dentro de la categoría de “Alta” (de acuerdo con la escala definida en la Tabla 4). Esta valoración, obtenida al ponderar los criterios asociados a la División: “Gestión de Competencias” y “Asignación de recursos”, las cuales, son gestionadas, para el caso de la ONG, acorde con la necesidad particular ajustada al proyecto que se ejecute al momento y evidencia la ausencia de prácticas orientadas a la gerencia de proyectos articuladas a la proyección misma de la ONG.

**División Tecnología.** De acuerdo con el planteamiento del OPM3® (PMI, 2013), la tecnología constituye una herramienta que impulsa a las organizaciones en el desarrollo de diversas tareas, de manera más ágil y barata. Así mismo, promueve el reutilizar prácticas y técnicas; facilita intercambiar conocimientos, permitiendo a su vez la recopilación de datos al interior de la organización para compararlos con organizaciones similares. Una organización respalda el éxito de sus proyectos, programas y planes en general, mediante:

- Inversión en sistemas que respalden la gestión eficaz de proyectos, planes y programas;
- Compartir prácticas y técnicas a través de proyectos;
- Desarrollo metodológico que evoluciona en la forma en que los proyectos y programas son desarrollados;
- Evaluación comparativa de los planes, el programa y el rendimiento del proyecto frente a organizaciones similares.

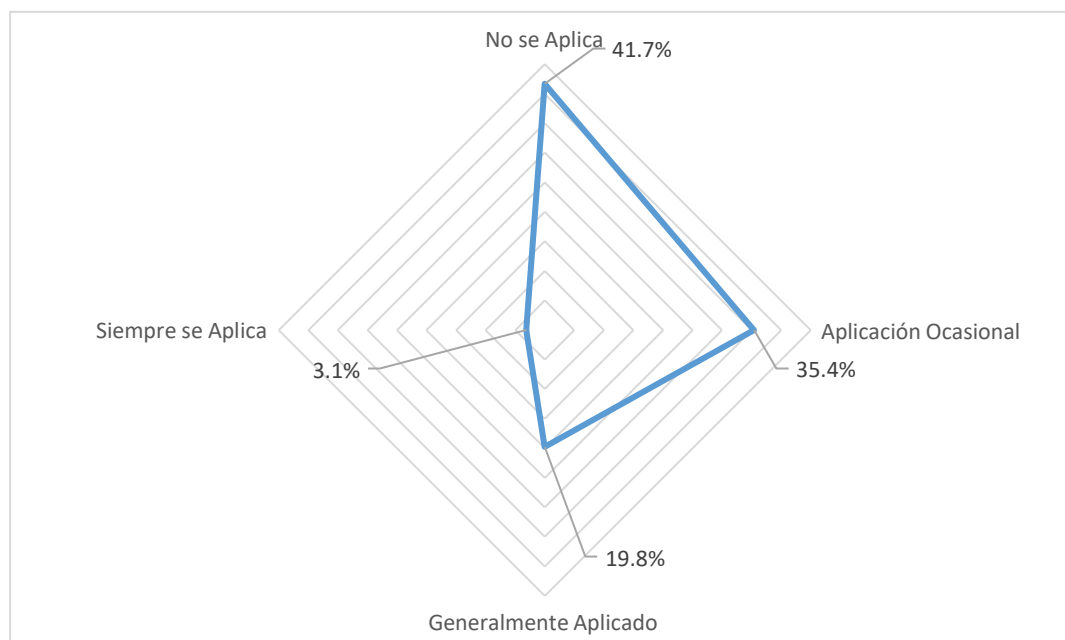
En el ámbito tecnológico, se espera que la ONG respalde y cree los entornos necesarios para llevar a cabo las actividades relacionadas con la Gestión de Proyectos. Esto incluye la mejora de manuales y procedimientos de trabajo como parte de un proceso de mejora continua que las organizaciones deben emprender para alcanzar efectivamente los objetivos y metas establecidos en su Visión/Misión. Esto implica identificar las maneras más efectivas de realizar las actividades.

Al evaluar a la fundación “Fincosocial”, como se presenta en la figura 9, se encontró que la división de Tecnología presenta un resultado de 58.3% de aplicación, observado entre “Aplicación ocasional”, “Generalmente Aplicado” y “Siempre se aplica”, criterios que agrupan 8 de 10 mejores prácticas, mostrando cómo no se hace una gestión consistente de las técnicas para el gerenciamiento de los proyectos, lo que es consistente con la práctica de operación de la ONG: atender convocatorias de proyectos que definen sus propias técnicas: plantillas y metodologías, las que varían, generalmente, de un comitente a otro.

El valor observado de 41.7% para las prácticas que “No se aplica”, se alinea con lo expresado, ya que corresponde a las mejores prácticas relacionadas con los criterios de esta división: “Metodología de gestión de proyectos organizacionales” y “Técnicas de gestión de proyectos organizacionales”, donde de 10 mejores prácticas dejan de aplicarse 4 que resultan clave a la hora de estandarizar las tecnologías asociadas a la gestión de proyectos.

## Figura 9

### *Habilitadores Organizacionales – Tecnología*



*Fuente.* Elaboración propia.

En cuanto a madurez, para la división de Tecnología se observó un 62.5%, lo que la ubica dentro de la categoría de “Media” (de acuerdo con la escala definida en la Tabla 4). Esta valoración surge al ponderar los datos observados para los criterios asociados a la División, las cuales, para el caso de la ONG, son gestionadas acorde con la necesidad particular ajustada al proyecto que se ejecute al momento y evidencia la ausencia de prácticas orientadas a la gerencia de proyectos articuladas a la proyección misma de la ONG.

### ***Evaluación SMCI para el Dominio de Proyectos***

De manera conjunta, al analizar la madurez de los Habilitadores Organizacionales, se analizó la aplicación de las mejores prácticas en cuanto a los diferentes momentos de la madurez del proceso de mejoramiento: estandarizar, medir, controlar y mejorar continuamente, (*SMCI* por su sigla en inglés), desarrolladas por la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, "Fincosocial", lo que permite identificar la situación actual

respecto a estos criterios y establecer el plan de acción orientado a la conformación de la PMO.

Para ello, partiendo del Listado de Mejores Prácticas OPM3 ® (PMI, 2013), la autoevaluación SAM (Apéndice B: Cuestionario de Autoevaluación), agrupa las diferentes Mejores Prácticas acorde con la fase o etapa del proceso de mejoramiento y su asociación con el gerenciamiento de proyectos de la ONG, como se presenta en la tabla 11, donde aparece la cantidad de dichas prácticas a evaluar por cada etapa.

**Tabla 11**

*Prácticas Recomendables Agrupadas por Fase del Proceso de Mejoramiento (SMCI)*

Etapa Del Proceso De Mejoramiento	No. Prácticas Asociadas
Estandarizar ( <i>Standardize</i> )	47
Medir ( <i>Measure</i> )	47
Controlar ( <i>Control</i> )	47
Mejorar ( <i>Improve</i> )	47
Total	188

*Nota.* Se presenta la cantidad de prácticas agrupadas con respecto a cada una de las etapas del proceso de mejoramiento acorde con la propuesta del OPM3 ® (PMI, 2013). Elaboración propia.

Una vez aplicado el cuestionario y evaluando desde la perspectiva del SMCI en el dominio de proyectos, se ha podido determinar la frecuencia con que se aplican o no las mejores prácticas, agrupadas por cada una de las etapas del proceso de mejora. En ese sentido, la tabla 12 permite apreciar como al promediar los datos de las encuestas aplicadas la mayor cantidad de respuestas corresponde a las prácticas que van entre “Aplicación ocasional”, “Generalmente Aplicado” y “Siempre se Aplica”, con valor aproximado de 53, 44 y 13, respectivamente, lo que al consolidarse corresponde a un valor de 110 / 188, es decir, el

58.5% del total de buenas prácticas son empleadas de manera habitual por parte de la organización. De otra parte, se tiene que aproximadamente 78 / 188, es decir, el 41.5% del total de buenas prácticas no se aplica.

**Tabla 12**

*Frecuencias Observadas por Fase del Proceso de Mejoramiento (SMCI)*

Criterio De Agrupamiento  Etapa Del Proceso De Mejoramiento	Frecuencias Observadas Mejores Prácticas			
	No Se Aplica	Aplicación Ocasional	Generalmente Aplicado	Siempre Se Aplica
Estandarizar ( <i>Standardize</i> )	20.5	9.3	12.3	5.0
Medir ( <i>Measure</i> )	30.8	5.8	7.3	3.3
Controlar ( <i>Control</i> )	4.8	18.3	19.0	5.0
Mejorar ( <i>Improve</i> )	21.8	19.5	5.3	0.5
TOTALES	77.8	52.8	43.8	13.8

*Nota.* Se consolida los resultados de las frecuencias observadas mediante la aplicación del cuestionario SAM a la muestra poblacional objeto de estudio. Aquí se han agrupado los promedios de las observaciones con base en la escala preestablecida en la tabla 3, asociado con cada etapa del proceso de mejoramiento como criterio de agrupamiento. Elaboración propia.

Del mismo modo, considerando la información comentada, se hace la evaluación de la madurez para cada una de las fases del proceso de mejoramiento (SMCI), a partir de la frecuencia observada para cada encuesta aplicada, 4 encuestas, una por profesional sujeto de estudio en la ONG, consolidadas para efectos de unificación y análisis de resultados, donde, como se presenta en la tabla 13, con una valoración de 89.9% la etapa de “Control” se presenta con un grado de madurez “Muy Alta”, conforme la escala establecida en la tabla 4. Este resultado es consistente con la necesidad de la organización de mantener los procesos y proyectos en desarrollo bajo observación, dados los requerimientos permanentes de

información de tipo técnico y financiero por parte de los *Stakeholders*, en especial los financiadores y cooperantes involucrados. En el otro extremo, aquella etapa que presenta el menor grado de madurez corresponde a “*Measure*” (medir), con un 34.6%, ubicándose con un grado de madurez “Bajo” lo que ve reflejado en la baja o escasa acción por parte de la ONG para establecer métricas a través de indicadores y otros instrumentos para evaluar los diferentes aspectos implícitos en la implementación y gerenciamiento de los proyectos. En lo que corresponde a las etapas de “Estandarizar” y “Mejorar”, estas se ubican con un grado de madurez “Media”, con valores de 56.4% y 53.7% respectivamente; situación que obedece al modelo operativo general donde se atiende a convocatorias externas que, básicamente, cuentan con diseños estructurales, formatos y modelos “tipo”, a los cuales se ha venido acogiendo la ONG.

**Tabla 13**

*Grado de Madurez por Fase del Proceso de Mejoramiento (SMCI)*

Criterio De Agrupamiento  Etapa Del Proceso De Mejoramiento	Grado De Madurez		
	No. Preguntas	Valoración Porcentual	Grado De Madurez
Estandarizar ( <i>Standardize</i> )	47	56.4%	Media
Medir ( <i>Measure</i> )	47	34.6%	Baja
Controlar ( <i>Control</i> )	47	89.9%	Muy Alta
Mejorar ( <i>Improve</i> )	47	53.7%	Media

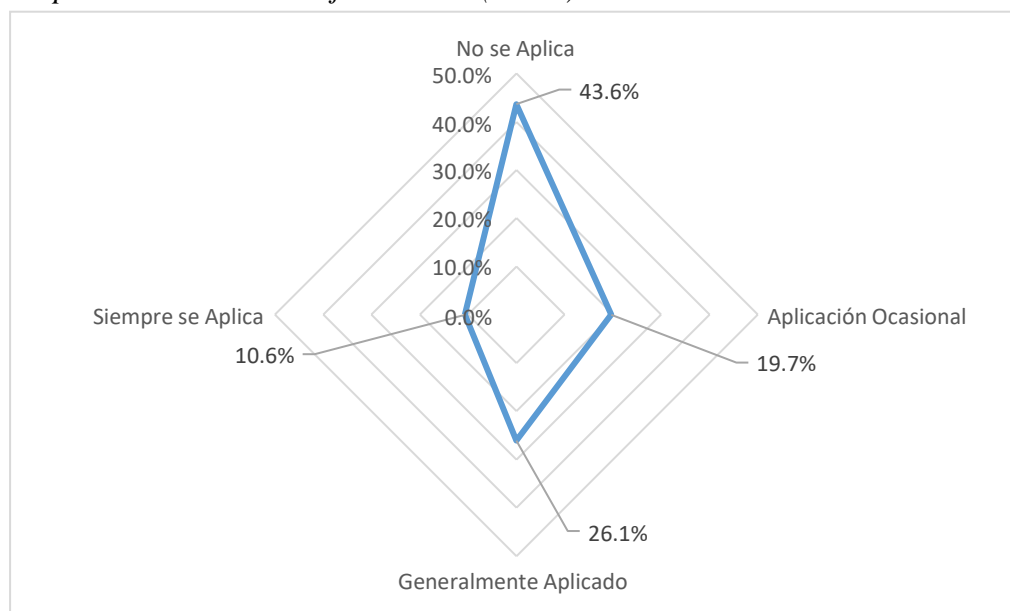
*Nota.* Se reúne las valoraciones porcentuales y la estimación del grado de madurez observado a partir de la evaluación consolidada de los resultados observados para cada etapa del proceso de mejoramiento como criterio de agrupamiento de las preguntas aplicadas mediante el cuestionario SAM a la muestra poblacional objetivo. Elaboración propia.

**Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Estandarizar.** La estandarización, en desarrollo de procesos, permite establecer acciones y prácticas replicables de manera consistente. Dicha estandarización de procesos incluye un órgano rector para el gerenciamiento de los procesos y las variaciones que con este se asocien, derivando en un ejercicio con registros claros que se comunica a quienes adelantan el proceso y la forma en que se evidencia por los productos conseguidos. (PMI, 2013).

La etapa “Estandarizar”, de acuerdo con lo apreciado en la figura 10, presenta un resultado de 54.6% de aplicación, donde se agrupan 26 de 47 mejores prácticas, de las cuales, el 19.7%, es decir 8 de las mejores prácticas, tienen “Aplicación ocasional”; el 26.1%, 13 de dichas mejores prácticas, corresponden a “Generalmente Aplicado” y solo el 10.6% de ellas, es decir, 5 a “Siempre se aplica”, mostrando un comportamiento regular en la forma en que se hace gestión de los proyectos en términos de metodologías y técnicas uniformes.

**Figura 10**

*Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Estandarizar*



*Fuente.* Elaboración propia

El valor observado de 43.6% para las prácticas que “No se aplica”, se alinea con lo expresado, ya que corresponde a las prácticas recomendables relacionadas con la planeación y gestión de la calidad, costos y riesgos, aspectos que, para el caso de la ONG, vienen determinados conforme los comitentes a que corresponde cada proyecto y no a una política propia de la Fundación.

En términos del grado de madurez, la etapa “Estandarizar” presentó un 54.6%, lo que la ubica dentro de la categoría de “Media” (de acuerdo con la escala definida en la Tabla 4). Esta valoración se obtiene a partir de las observaciones ponderadas de las prácticas recomendables asociadas, las cuales, para el caso de la ONG, son gestionadas acorde con la necesidad particular ajustada al proyecto que se ejecute al momento y evidencia la ausencia de modelos propios y de planes orientadores que guíen el gerenciamiento de proyectos articuladas al propósito de la ONG.

**Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Medir.** Al medir un proceso, se logra transformarlo en una práctica cuantificada y más eficiente. Este enfoque incluye incorporar los requisitos del cliente directamente en las mediciones, identificar y evaluar características cruciales del proceso, y examinar cómo las entradas se relacionan con parámetros críticos y los resultados. Estos pasos son clave para clarificar lo que requiere el cliente y entender mejor las interacciones esenciales dentro del proceso. (PMI, 2013).

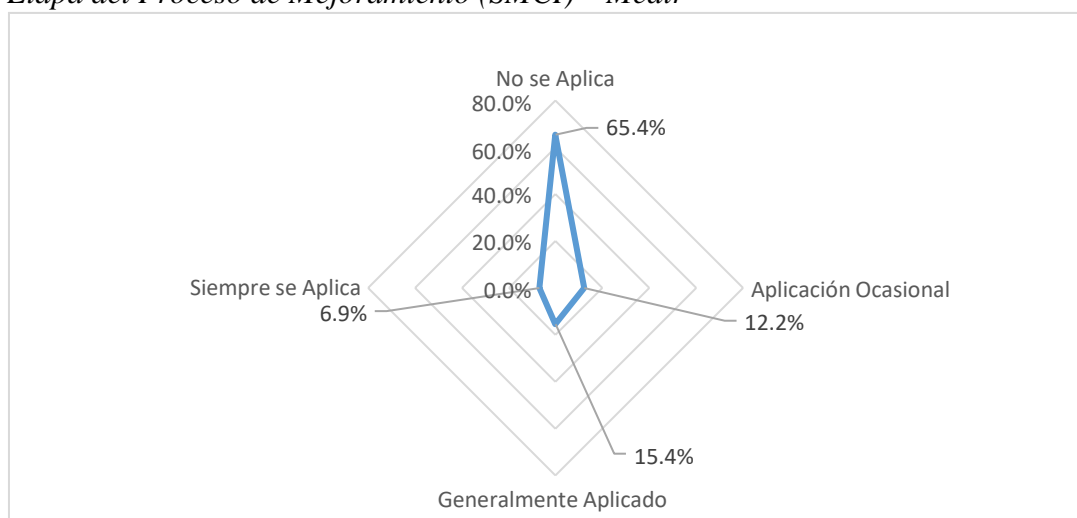
La aplicación del SAM, evaluando la implementación de las prácticas recomendables en el desempeño de la gerencia de proyectos de la ONG, permitió establecer, como se muestra en la figura 11, un 34.0% de aplicación, observado para las mejores prácticas que componen los criterios de la etapa “Medir”, criterios que agrupan 17 de 47 mejores prácticas, de las cuales, 7, el 12.2%, tienen “Aplicación ocasional”, 8 (15.4%) corresponden a “Generalmente Aplicado”, mientras que solo 2, el 6.9%, a “Siempre se aplica”, evidenciando

la ausencia de mecanismos de planeación que permitan, en efecto, medir aquellos aspectos clave en el desarrollo de los proyectos.

Por su parte, el valor observado de 66.0% para las prácticas que “No se aplica”, se alinea con lo expresado, ya que corresponde a 30 mejores prácticas asociadas con la programación y planificación, gestión de la calidad, costos y riesgos, recurso humano, comunicaciones.

### Figura 11

#### *Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Medir*



*Fuente.* Elaboración propia

La etapa “Medir” presentó un grado de madurez “Bajo”, con un 34.0% (de acuerdo con la escala definida en la Tabla 4). Esta valoración se obtiene a partir del ponderar los datos observados para las prácticas recomendables asociadas, las cuales, para el caso de la ONG, son gestionadas acorde con la necesidad particular ajustada al proyecto que se ejecute al momento y evidencia la ausencia de modelos propios y de un ejercicio de planificación orientador para el gerenciamiento de proyectos articuladas al propósito de la ONG.

**Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Controlar.** Cuando se aplica control a un proceso, se consigue una práctica mejor gestionada. Dicha acción incluye el desarrollo e implementación de un plan de control, lo que deriva en la estabilización del proceso en el

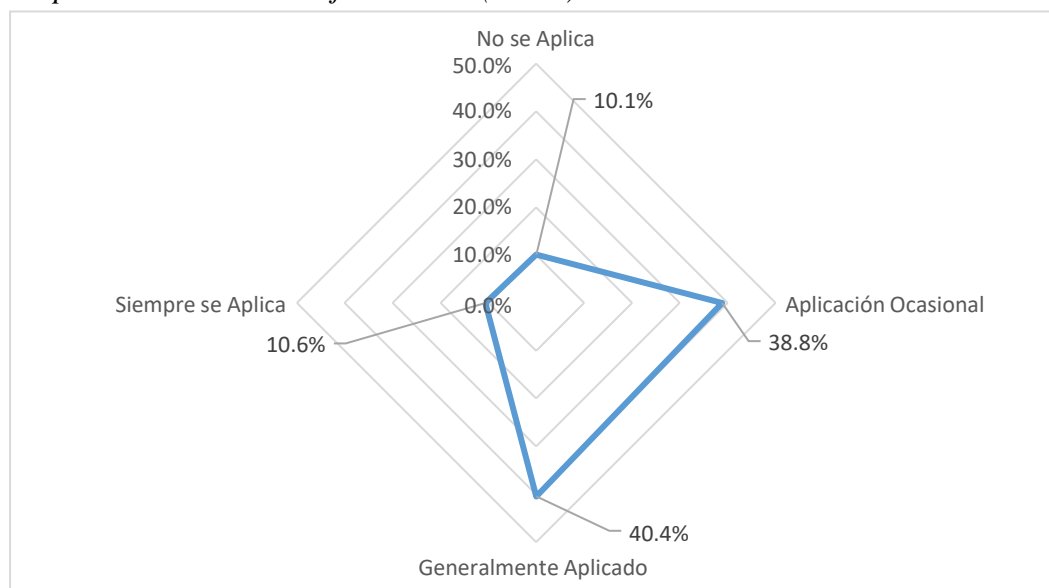
tiempo. El control mencionado consiste en comparar el rendimiento actual con el planeado, analizar cómo varía, evaluar tendencias para realizar mejoras, considerar alternativas posibles y recomendar los correctivos necesarios cuando se requiera.

En el modelo OPM3, la evolución de las capacidades contempla establecer los parámetros de control, así como sus límites, investigar los orígenes de los procesos que exceden estos límites y proponer mejoras para mantener el proceso ajustado a lo establecido.

De este modo, al ser aplicado en la evaluación de los vencimientos de capacidad, la implementación conjunta de acciones de control representa la tercera etapa del SMCI como parte del modelo de gestión de calidad en el contexto del OPM3. (PMI, 2013).

De acuerdo con la información obtenida, representada en la figura 12, se estima un porcentaje del 89.9% para las mejores prácticas aplicadas, relacionadas con la etapa de Control, que agrupan 43 de 47 mejores prácticas, de las cuales, 19, el 38.8%, tienen “Aplicación ocasional”, 18, 40.4%, corresponden a “Generalmente Aplicado”, mientras que solo 6, el 10.6%, a “Siempre se aplica”. Estos resultados evidencian la importancia que reviste para la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, "Fincosocial", el evidenciar la forma en que desarrolla sus proyectos, lo que, además, representa el mecanismo para reportar ante los comitentes el logro de los resultados esperados o encomendados.

Por su parte, un 10.1% de mejores prácticas no aplicadas ha permitido identificar las mejores prácticas relacionadas con el control de riesgos, costos, calidad, de alcance, como aquellas que “no se aplica” y que deben ser revisadas e incluidas en un plan de mejoramiento de la ONG.

**Figura 12***Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) –Controlar*

*Fuente.* Elaboración propia

En cuanto a Madurez, la valoración de 89.9%, clasifica la etapa de Control como “Muy Alta”, de acuerdo con la escala definida en la Tabla 4. Esta valoración se obtiene a partir de ponderar los datos observados de las prácticas recomendables asociadas, las cuales, para el caso de la ONG, son gestionadas de manera regular al interior.

**Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) – Mejorar.** El mejoramiento, aplicado a procesos, genera prácticas mejoradas que evolucionan de manera continuada. Dichos procesos mejorados se caracterizan por la facilitación en la identificación de problemas e implementación sostenible de mejoras. (PMI, 2013).

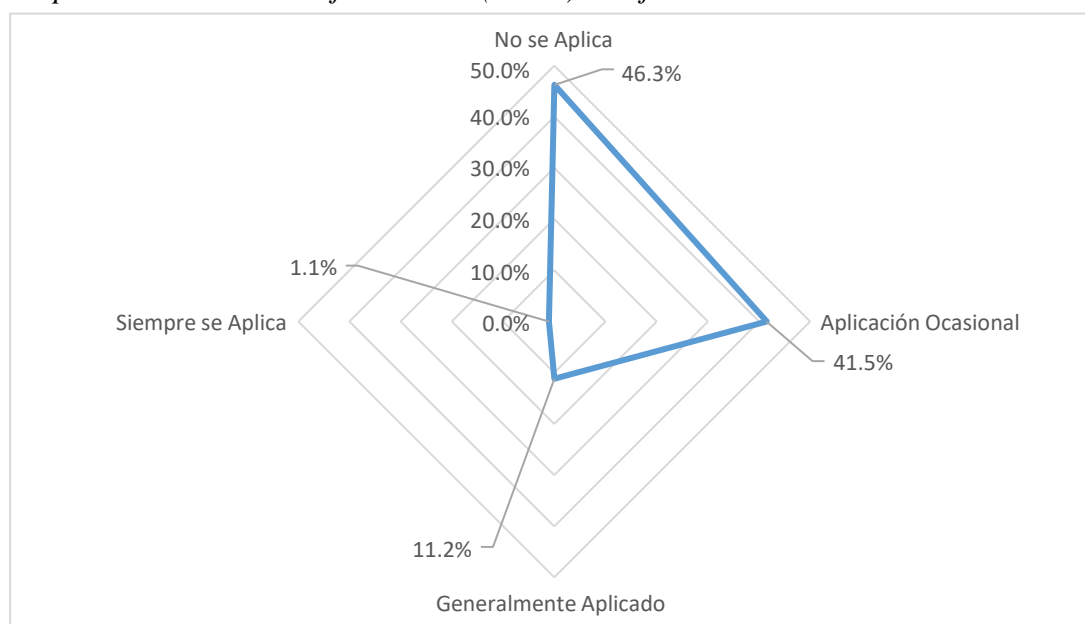
En el caso de la Fundación “Fincosocial”, su desempeño en este proceso, se aprecia de manera gráfica en la figura 13, donde un porcentaje del 53.7% para las mejores prácticas aplicadas, relacionadas con la etapa de Mejora, donde se agrupan 25 de 47 mejores prácticas, de las cuales, 19, presentan “Aplicación ocasional”, 5 corresponden a “Generalmente Aplicado” y 1 a “Siempre se aplica”, evidencian la carencia en la ONG de mecanismos y prácticas uniformes y estandarizadas que permitan capitalizar aprendizajes alcanzados

durante la ejecución de los proyectos asumidos; esto considerando que la “Aplicación Ocasional” obedece a mejores prácticas aplicadas con motivo de los requerimientos de los Comitentes para ajustar, durante la implementación de los proyectos, el accionar de la ONG en función de sus expectativas.

Por su parte, un 46.3% de mejores prácticas no aplicadas ha permitido identificar las mejores prácticas relacionadas con la planificación del proyecto, estructura de descomposición del trabajo, gestión del alcance, del cronograma, estimación de recursos, gestión de adquisiciones y recursos, control de riesgos y de la calidad, como aquellas que “no se aplica” y que deben ser revisadas e incluidas en un plan de mejoramiento de la ONG.

### Figura 13

#### *Etapa del Proceso de Mejoramiento (SMCI) –Mejorar*



*Fuente.* Elaboración propia

En términos de Madurez, la valoración de 53.7%, clasifica la etapa de Mejora como “Media”, de acuerdo con la escala definida en la Tabla 4. Esta valoración se obtiene al ponderar los datos observados para las prácticas recomendables asociadas, las cuales, son gestionadas de manera irregular al interior de la ONG.

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

Para la Dirección de Proyectos, un Grupo de Procesos se define como un conjunto lógico de procesos organizados para lograr objetivos específicos dentro de un proyecto. Estos Grupos de Procesos funcionan de manera independiente de las distintas fases del proyecto. (PMI, 2017)

La tabla 14 permite apreciar cómo se agrupan las prácticas recomendables para el gerenciamiento de proyectos asociadas a los grupos de procesos conforme el estándar sugerido por el PMI en el accionar de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, "Fincosocial".

**Tabla 14**

*Mejores prácticas por Grupos de Procesos - criterios de agrupamiento*

Grupo de procesos	No. Preguntas
Iniciación	8
Planificación	96
Ejecución	32
Monitoreo y control	44
Cierre	8
Totales	188

*Nota.* Esta tabla presenta la cantidad de preguntas a realizar en el marco de la evaluación SAM, con base en el OPM3 ® (PMI, 2013), tomando como criterio de agrupamiento los grupos de procesos sugeridos por el PMBOK (PMI, 2017).

En ese sentido, una vez aplicada la evaluación, se consolida la información como se presenta en la tabla 15, desde lo cual se aprecia como el mayor valor observado, 78 de 188 mejores prácticas, corresponde a aquellas que “no se aplica”, es decir, 41.3% y dentro de

estas 78 que no se aplican, aproximadamente 46 de ellas están vinculadas con el grupo de procesos de “Planificación”, lo que denota una falencia fuerte en cuanto a las acciones propias de dicho grupo, lo que se refleja a su vez en los diferentes procesos de la ONG, por cuanto se centran en la ejecución de proyectos por encargo o contratados y no de autogestión.

**Tabla 15**

*Frecuencias Observadas por Grupos de Procesos*

Criterio De Agrupamiento	Frecuencias Observadas Grupos De Procesos				
	Grupo De Procesos	No Se Aplica	Aplicación Ocasional	Generalmente Aplicado	Siempre Se Aplica
Iniciación		2.3	2.0	2.3	1.5
Planificación		45.8	24.8	21.3	4.3
Ejecución		13.0	8.3	6.3	4.5
Monitoreo y control		15.3	15.8	10.0	3.0
Cierre		1.5	2.0	4.0	0.5
TOTALES		78	53	44	14

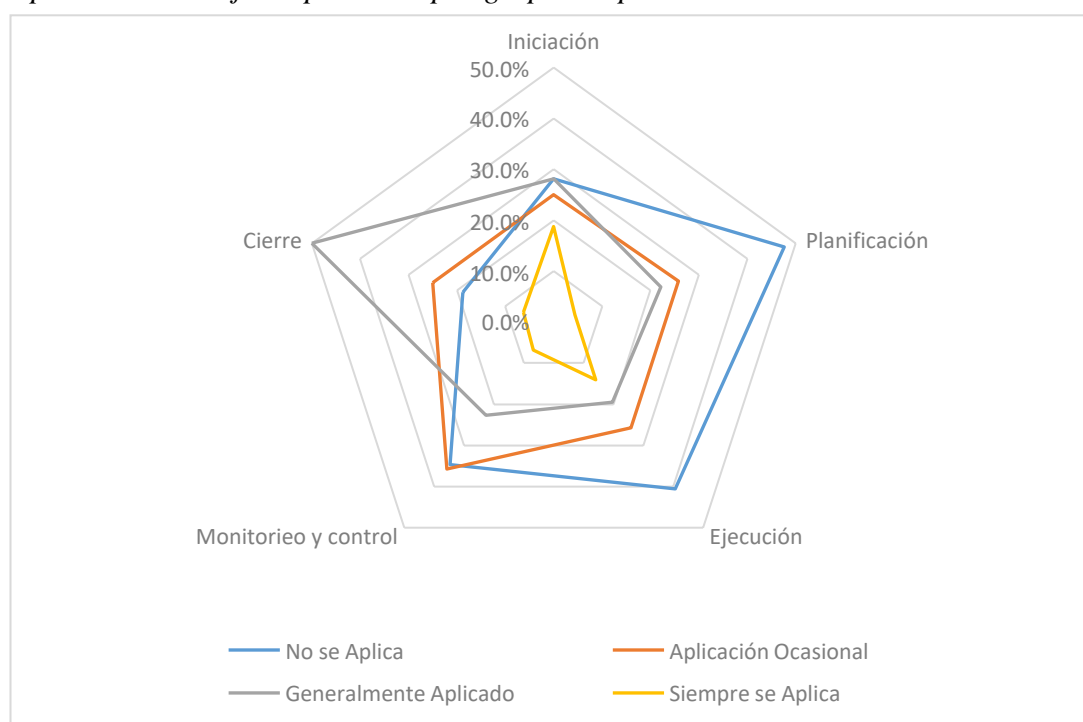
*Nota.* Esta tabla consolida las frecuencias promedio observadas a partir de la aplicación de la encuesta SAM a la muestra poblacional objetivo, ordenadas con base en los criterios de agrupamiento para los grupos de proceso conforme lo sugerido en el PMBOK (PMI, 2017).

Consistentemente es posible apreciar cómo solo 14 de 188 mejores prácticas, corresponde a aquellas que “siempre se aplica”, es decir, solo el 7.3% han sido adoptadas como práctica permanente de la Fundación, al igual que lo observado para aquellas mejores prácticas de “aplicación ocasional” y “generalmente aplicadas”, las cuales suman 97 de las 188, es decir, el 51.3%, situación que se asocia con la implementación de los diferentes grupos de procesos, vistos a través del contexto operativo de los proyectos contratados.

Desde la perspectiva de procesos agrupados, las observaciones promediadas a partir de las cuatro encuestas aplicadas a los sujetos de estudio en la ONG, ha permitido determinar la variación en cuanto a la aplicación de mejores prácticas por cada uno de estos. La figura 14 permite apreciar cómo el grupo de procesos de “Iniciación” refleja un consolidado de 71.9% para la aplicación de prácticas recomendables al interior de la ONG, lo que corresponde con el hecho de las acciones de formalización de contratos y constitución de actas de inicio que darán paso a la implementación de la iniciativa a la que se compromete la organización con los comitentes o *Stakeholders*. De igual manera, el grupo de procesos de “Ejecución” aparece con 59.4% de las mejores prácticas aplicadas.

**Figura 14**

*Aplicación de mejores prácticas por grupos de procesos*



*Fuente.* Elaboración propia.

Así mismo, y en concordancia con lo expuesto, resalta el hecho de que, para el grupo de planificación, el 47.7% de las mejores prácticas no se aplica, situación que se refleja en los resultados de la organización, toda vez que centran su operación en las acciones concretas de

respuesta a los aspectos contractuales para los cuales han sido contratados. Estos puntos resaltan desde la perspectiva real de la ONG, donde se ha establecido el carácter de operador antes que, de gestor integral de los proyectos, por lo que se focalizan en estas acciones.

Estos resultados permiten establecer para la organización, el grado de madurez por cada uno de los grupos de procesos. De manera comparada con la escala establecida en la tabla 4, la Tabla 16, permite apreciar los mayores valores observados para los grupos de “Iniciación” y “Cierre”, con 71.9% y 81.3%, respectivamente, seguidas por los grupos de “Monitoreo y control” con un 65.3%, lo que define los grados de madurez para estos grupos como “Media”, “Alta” y “Media”, respectivamente.

**Tabla 16**

*Grado de Madurez por Grupo de Procesos*

Criterio De Agrupamiento	Grado De Madurez	
	Grupo De Procesos	Valoración Porcentual
Iniciación	71.9%	Media
Planificación	52.3%	Media
Ejecución	59.4%	Media
Monitoreo y control	65.3%	Media
Cierre	81.3%	Alta

*Nota.* Esta tabla presenta las valoraciones porcentuales de los promedios observados para los datos obtenidos por cada grupo de procesos acorde con los sugerido por el PMBOK (PMI, 2017), como criterio de agrupamiento, así como el grado de madurez correspondiente en cada caso.

Los datos presentados obedecen al promedio de los datos observados para las prácticas sugeridas por grupo de procesos conforme el modelo OPM3 ®, (PMI, 2013).

### *Evaluación de las Áreas del Conocimiento*

Al igual que con los Grupos de Procesos, los procesos para el gerenciamiento de proyectos también se organizan en Áreas de Conocimiento. Cada Área de Conocimiento representa un campo específico dentro de la dirección de proyectos, definido por sus requerimientos de conocimiento y descrito a través de sus entradas, salidas, procesos, prácticas, técnicas y herramientas que la integran.

Aunque estas Áreas de Conocimiento están interconectadas, se definen de forma independiente desde la perspectiva de la gestión de proyectos. Las diez Áreas de Conocimiento identificadas por el PMI en la sexta edición de la guía PMBOK son comúnmente utilizadas en la mayoría de los proyectos. (PMI, 2017)

Para la aplicación del diagnóstico a la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, "Fincosocial", la autoevaluación SAM (Apéndice B: Cuestionario de Autoevaluación), agrupa las prácticas recomendadas por áreas del conocimiento como se presenta en la tabla 17, desde donde se realiza la valoración correspondiente, acorde con las respuestas obtenidas de los sujetos de estudio dentro de la organización.

**Tabla 17***Prácticas recomendables por Áreas del Conocimiento - criterios de agrupamiento*

Áreas del Conocimiento	No. Prácticas
4. Gestión de la Integración del proyecto	24
5. Gestión del Alcance del proyecto	24
6. Gestión del Cronograma del proyecto	28
7. Gestión de los Costos del Proyecto	16
8. Gestión de la Calidad del Proyecto	12
9. Gestión de los Recursos	16
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	16
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto	20
12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto	16
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	16
<b>TOTALES</b>	<b>188</b>

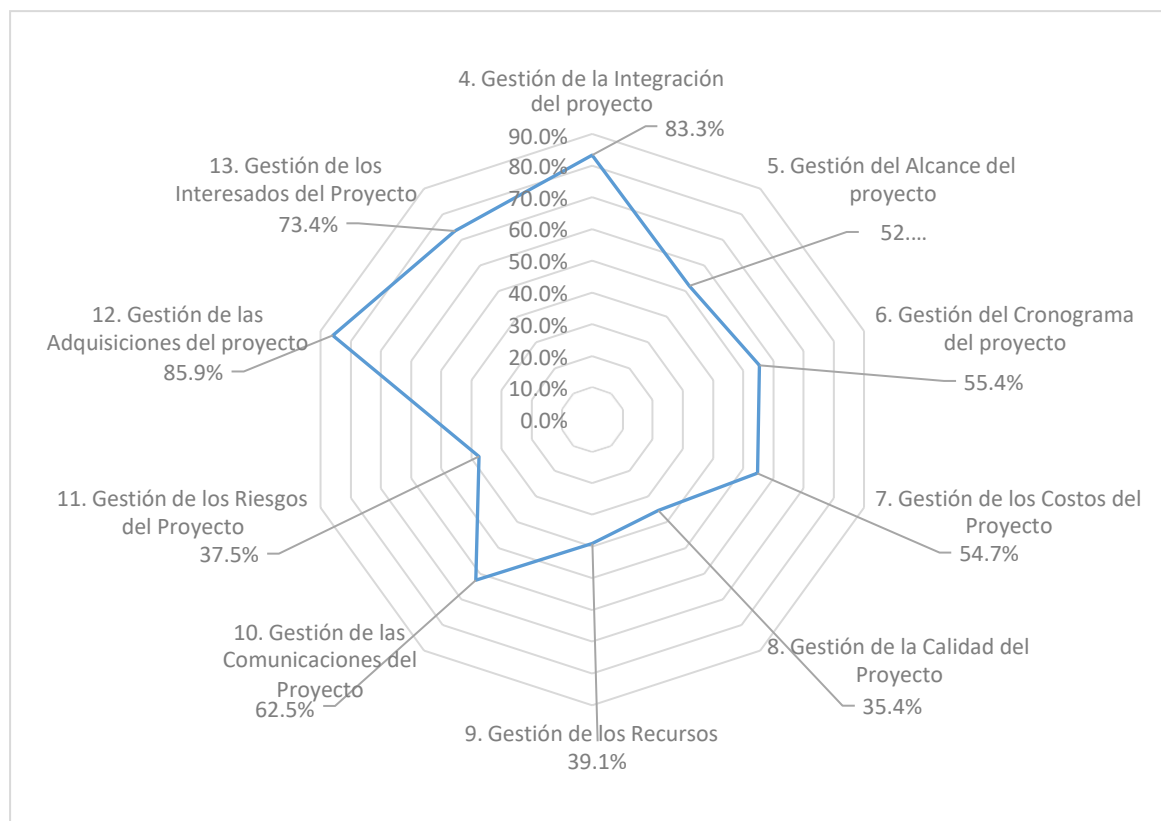
*Nota.* Esta tabla presenta las cantidades de prácticas que en el marco del modelo OPM3®, (PMI, 2013) se asocian con cada una de las áreas del conocimiento acorde con la propuesta del PMBOK (PMI, 2017), como criterio de agrupamiento.

A partir de los datos obtenidos, se pudo determinar que en la actualidad la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, "Fincosocial", como se muestra en la figura 15, centra sus esfuerzos en torno a las siguientes áreas: Adquisiciones, Integración, y Gestión de los Interesados, en su orden, con porcentajes de aplicación de las mejores prácticas que van desde un 85.9%, 83.3% hasta un 73.4%, respectivamente. Así mismo, áreas con menor gestión directa por parte de la ONG, correspondientes a Gestión riesgos, recursos y calidad

del proyecto, con una escala de aplicación que va desde un 39.1%, 37.5% hasta un 35.4%, respectivamente.

### Figura 15

#### Aplicación de las Áreas del Conocimiento



Fuente. Elaboración propia

Estos resultados se correlacionan con la estrategia de gerencia de proyectos actual, donde la Fundación “Fincosocial” actúa como un operador ante convocatorias externas, las cuales son gestionadas en la gran mayoría de sus aspectos de manera directa por el comitente, quien define sus propias políticas, mecanismos y metodologías de gerencia de los proyectos.

#### Plan de Acción para la Estandarización de Procesos de la ONG

Considerando los aportes de los documentos de sistematización de experiencias revisados, así como la información directa suministrada por la Dirección de la Fundación “Fincosocial”, referente al gerenciamiento de proyectos, sumado a la evaluación SAM

realizada de acuerdo con el estándar OPM3® (PMI, 2013), se propone el conjunto de buenas prácticas aplicables para el gerenciamiento de proyectos en sus diferentes etapas de ejecución, estructurada de acuerdo con aquellas prácticas actualmente implementadas por parte de la organización y a las expectativas alineadas con la proyección de la ONG.

La matriz presentada en la tabla 18, se ha construido a partir de la estructura sugerida por el PMI en el PMBOK (PMI, 2017), en ella se incluyen, en principio, las prácticas deseables desde la organización como parte del plan de mejora a implementar, asociadas a los procesos de gerenciamiento de proyectos contemplando los procesos para la dirección de proyectos. Desde las mejores prácticas priorizadas el plan de acción se ha diseñado en tres etapas, las cuales presentan un alcance específico, planteando la adopción de la mejor práctica como se indica a continuación:

En color azul se destacan las mejores prácticas que al momento de la implementación de la autoevaluación SAM ya se encontraban implementadas bien sea ocasional, frecuente o permanentemente y es de interés mantener su aplicación como estándar en la organización.

En color rojo se presentan aquellas prácticas que no habían sido implementadas al momento de la aplicación de la autoevaluación SAM y se espera incorporar como estándar de la Organización.

En color verde se desataca la etapa en la que se deberá implementar la mejor práctica recomendada para el gerenciamiento de proyectos de la Organización.

Las celdas sombreadas de color ocre corresponden a aquellas mejores prácticas que no serán implementadas en como parte del presente plan de mejoras.

**Tabla 18**

*Matriz de identificación de buenas prácticas a ser implementadas por la organización*

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos																
Procesos de Inicio			Grupo de Procesos de Planificación			Grupo de Procesos de Ejecución			Grupo de Procesos de Monitoreo y Control			Grupo de Procesos de Cierre				
Áreas de Conocimiento	¿Se Implementa?	ETAPA			¿Se Implementa?	ETAPA			¿Se Implementa?	ETAPA			¿Se Implementa?	ETAPA		
		1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto				4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto				4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto				4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto			
														4.7 Cerrar el Proyecto o Fase		
							4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto				4.6 Realizar el Control Integrado de Cambio					
5. Gestión del Alcance del Proyecto				5.1 Planificar la Gestión del Alcance							5.5 Validar el Alcance					
					5.2 Recopilar Requisitos							5.6 Controlar el Alcance				
						5.3 Definir el Alcance										







Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos																				
Áreas de Conocimiento	Procesos de Inicio			Grupo de Procesos de Planificación			Grupo de Procesos de Ejecución			Grupo de Procesos de Monitoreo y Control			Grupo de Procesos de Cierre							
	¿Se Implementa?	¿ETAPA			Se Implementa?	¿ETAPA			Se Implementa?	¿ETAPA			Se Implementa?	ETAPA						
		1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3				
Adquisiciones del Proyecto																				
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados				13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados				13.3 Gestionar la Participación de los Interesados				13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados							

*Nota.* Esta tabla representa las buenas prácticas identificadas y recomendadas para ser implementadas por la organización, tomando como base la estructura propuesta en el PMBOK (PMI, 2017, pág. 556), para la correlación entre procesos agrupados y áreas de conocimiento.

Aplicar el estándar OPM3 ®, (PMI, 2013), como marco de referencia, permitió establecer el diagnóstico del estado actual y a la vez, proyectar el estado deseado, en línea con las expectativas organizacionales de la ONG, en cuanto a al gerenciamiento de proyectos, esta proyección da lugar a la propuesta de mejora en el gerenciamiento de proyectos de la Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, en ese sentido, se estructuró el plan de acción, el que contempla las siguientes etapas:

### ***Etapas 1 – Aprestamiento***

En esta etapa se establecen los fundamentos desde el conocimiento e información instalada en el equipo encargado de la gerencia de proyectos, así mismo, se establecerán los estándares en términos de herramientas y mecanismos para la gestión integral de la información.

A continuación se presentan las diferentes actividades que forman parte de esta etapa:

**Documentación y Análisis.** Comprende la sistematización de experiencias y la recolección de los diferentes instrumentos documentales empleados para el gerenciamiento de proyectos de la ONG actualmente, evaluar y analizar su contenido, aplicabilidad y determinar los ajustes requeridos para optimizar dichas herramientas.

**Formación en Gerencia de Proyecto.** Generar los espacios que permitan a la Dirección y los profesionales del área de proyectos actualizar sus conocimientos y competencias en temas pertinentes que faciliten su accionar de cara al éxito de la ONG. Esta actividad deberá contemplar aspectos prácticos de aplicación.

**Evaluación, Ajuste y Validación.** Deberá estimarse el nivel de apropiación de la información y conocimiento entre los integrantes del área de proyectos de la ONG, con el ánimo de estandarizar el lenguaje y las mejores prácticas a implementar, identificando oportunidades de acción y mejora de manera oportuna.

Para el desarrollo de estos pasos descritos, deben considerarse las mejores prácticas que ya son implementadas de manera ocasional, frecuente o permanentemente en el ejercicio de la ONG, las cuales son:

- Identificar a los Interesados
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
- Planificar la Gestión del Cronograma
- Definir las Actividades
- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Recopilar Requisitos
- Desarrollar el Cronograma
- Estimar los Costos
- Planificar la Gestión de los Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
- Planificar la Gestión de las Adquisiciones
- Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto
- Efectuar las Adquisiciones
- Gestionar las Comunicaciones
- Gestionar la Participación de los Interesados
- Realizar el Control Integrado de Cambio
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
- Controlar el Cronograma
- Validar el Alcance

- Controlar los Costos
- Monitorear las Comunicaciones
- Monitorear el Involucramiento de los Interesados
- Controlar las Adquisiciones
- Cerrar el Proyecto o Fase

**Desarrollar herramientas y mecanismos.** conforme los planteamientos del PMBOK, (PMI, 2017), y las mejores prácticas establecidas en la matriz (Tabla 18.), se deberán elaborar las herramientas y mecanismos destinadas a dar cuenta de su aplicación para efectos del seguimiento y gestión de los proyectos.

Las herramientas que se deberán desarrollar son las siguientes:

- Acta de constitución del proyecto.
- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.
- Plan para la dirección del proyecto.
- Realizar el Control Integrado de Cambio
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
- Planificar la Gestión del Alcance
- Cerrar proyecto o fase.
- Crear la EDT/WBS
- Recopilar Requisitos
- Controlar el Alcance
- Desarrollar el Cronograma
- Control de costos del proyecto.
- Planificar la Gestión de la Calidad

- Controlar los Recursos.
- Planificar la gestión de los recursos.
- Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
- Identificar los Riesgos.
- Planificar la Gestión de los Riesgos.
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
- Monitorear los Riesgos.
- Planificar la Respuesta a los Riesgos.
- Planificar la Gestión de las Adquisiciones.
- Controlar las Adquisiciones.
- Identificar a los interesados del proyecto.
- Monitorear el Involucramiento de los Interesados

Las herramientas y mecanismos se deben socializar al interior de la organización permitiendo el reconocimiento de las mismas y estableciendo las bondades y beneficios que el uso de ellas ofrece. Desde la socialización podrán surgir sugerencias de ajuste que permitirán mejorar los documentos diseñados.

**Comunicación.** En este punto se comunica el proceso a los diferentes responsables de la ejecución del proyecto.

**Implementación.** Una vez ajustados los documentos en una versión final, estos serán puestos en uso de carácter permanente en la gerencia de proyectos. La organización en pleno deberá disponerse para ponerlos en práctica y retroalimentar a la gerencia de proyectos.

## ***Etapa 2 – Validación***

En esta etapa se pondrán en práctica los instrumentos y mecanismos construidos en la etapa 1 para establecer su utilidad y practicidad, facilitando de este modo, definir un orden jerárquico para su aplicación acorde con su priorización.

Para el desarrollo de esta etapa deberá se procederá de la siguiente manera:

**Priorización.** Acorde con la efectividad en la captura de la información de las herramientas diseñadas en la etapa de aprestamiento, se definirá la priorización de aquellos que, a criterio de la Dirección Ejecutiva de la ONG, sean determinantes para la ejecución de los proyectos y la sistematización del proceso.

**Control y Ajuste.** a partir de la priorización, se verificará cada herramienta y mecanismo procurando las mejoras necesarias orientadas a la satisfacción de las expectativas de la ONG en términos de aplicación de las prácticas recomendables para la Gerencia de Proyectos. En este punto, acorde con el control desarrollado, es posible definir procesos como no indispensables para la estructura propuesta para la Fundación “Fincosocial”.

**Desarrollar herramientas y mecanismos.** del mismo modo que en la etapa de aprestamiento y conforme los planteamientos del PMBOK (PMI, 2017), así como aquellas mejores prácticas establecidas en la matriz (Tabla 18.), se deberán elaborar las herramientas y mecanismos destinadas a dar cuenta de su aplicación para efectos del gerenciamiento integral de los proyectos.

Las herramientas que se deberán desarrollar son las siguientes:

- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.
- Desarrollar el plan para la dirección de proyectos.
- Planificar la gestión del alcance.

- Implementar la Respuesta a los Riesgos.
- Gestionar el Conocimiento del Proyecto.

Las herramientas y mecanismos se deben socializar al interior de la organización permitiendo el reconocimiento de estas y estableciendo las bondades y beneficios que el uso de ellas ofrece. Desde la socialización podrán surgir sugerencias de ajuste que permitirán mejorar los documentos diseñados.

**Comunicación.** En este punto se adelanta la socialización de información por diferentes medios a los responsables de la ejecución de este oficializándolo al interior de la ONG.

**Implementación.** Una vez ajustados los documentos en una versión final, estos serán puestos en uso de carácter permanente en la gerencia de proyectos. Deberá contarse con la disponibilidad de la organización para ponerlos en práctica y retroalimentar a la gerencia de proyectos.

### ***Etapas 3 – Apropiación***

Desarrolladas las etapas de Aprestamiento y Validación, se dispone el desarrollo de la etapa de Apropiación, donde se harán los últimos ajustes a los instrumentos y mecanismos que facilitarán la gestión de las mejores prácticas implementadas como parte del gerenciamiento de proyectos de la ONG.

Las siguientes son las actividades por desarrollar en esta etapa:

**Medición.** Los procesos adelantados deberán ser medidos de manera que sea posible determinar, para el caso de las herramientas ajustadas y aplicadas en la etapa de validación son efectivas, facilitando así la priorización de aquellas que resulten críticas para el desarrollo de los proyectos que adelanta la ONG.

**Control y Ajuste.** a partir de la priorización, se verificará cada herramienta y mecanismo procurando las mejoras necesarias orientadas a la satisfacción de las expectativas de la ONG en términos de aplicación de las prácticas recomendables para la Gerencia de Proyectos. De esta manera y conforme el control desarrollado, es posible definir procesos como no indispensables para la estructura propuesta para la fundación “Fincosocial”.

**Desarrollar herramientas y mecanismos.** del mismo modo que en la etapa de aprestamiento y conforme los planteamientos del PMBOK (PMI, 2017), y las mejores prácticas establecidas en la matriz (Tabla 18.), se deberán elaborar las herramientas y mecanismos destinadas a dar cuenta de su aplicación para efectos del gerenciamiento integral de los proyectos.

Las herramientas que se deberán desarrollar son:

- Gestionar la Calidad.
- Planificar la Gestión de la Calidad.
- Controlar la Calidad.
- Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
- Controlar los Recursos.
- Monitorear las Comunicaciones.
- Gestionar las Comunicaciones.
- Monitorear los Riesgos.
- Monitorear el Involucramiento de los Interesados.

Las herramientas y mecanismos se deben socializar al interior de la organización permitiendo el reconocimiento de las mismas y estableciendo las bondades y beneficios que el

uso de ellas ofrece. Desde la socialización podrán surgir sugerencias de ajuste que permitirán mejorar los documentos diseñados.

**Comunicación.** Para la oficialización del proceso deberá comunicarse a los responsables de la ejecución de este.

**Implementación.** Una vez ajustados los documentos en una versión final, estos serán puestos en uso de carácter permanente en la gerencia de proyectos. Deberá contarse con la disposición de la organización para ponerlos en práctica y retroalimentar a la gerencia de proyectos.

**Autoevaluación SAM (*Self Autoevaluation Method*).** Al finalizar la etapa 3 – Apropiación e implementadas las actividades descritas, deberá aplicarse nuevamente la autoevaluación, que para el caso de la Fundación “Fincosocial” se hará siguiendo los lineamientos sugeridos por el PMI en el estándar OPM3 ® (PMI, 2013), a partir del cual se ha diseñado este plan de acción. Lo anterior permitirá compararse en términos de evolución y madurez alcanzada por el área encargada del gerenciamiento de proyectos y de este modo determinar nuevos requerimientos de ajustes y mejoras que puedan presentarse.

## **Propuesta De PMO Para la ONG Fundación “Fincosocial”**

### ***Propósito de la PMO***

La PMO u oficina de gerencia de proyectos será el eje integrador al interior de la ONG entre el nivel de gestión operativo y la alta dirección; ahí se consolidará tanto la información relativa generada durante la ejecución de proyectos, así como las acciones orientadas a la definición de normas y metodologías a aplicar como parte de la estrategia organizacional, para la gestión integral de los proyectos integrando estándares de aceptación internacional como los propuestos por el PMI.

Contar con una PMO permitirá a la ONG disminuir las falencias que se han tenido en el desarrollo de los proyectos con anterioridad, a causa de la ausencia de prácticas recomendables estandarizadas para el gerenciamiento de los proyectos, lo que ha desencadenado en fallas o ausencia de controles que han afectado el desempeño de la organización. Por otra parte, resulta favorable a la ONG a nivel sectorial, dado que se constituye en ventaja competitiva.

### ***Diseño Estructural y Funcional de la PMO***

La apuesta estructural de la *Project Management Office* (PMO) para la Fundación “Fincosocial”, bajo los lineamientos del PMI, (PMI, 2017), se enfoca en prestar soporte técnico, funcional como parte de la estrategia para la gestión integral de proyectos e iniciativas identificadas y priorizadas por parte de la organización que faciliten el cumplimiento de su visión y misión.

A partir del diagnóstico organizacional adelantado con el uso de la herramienta OPM3® (PMI, 2013), que permitió establecer el grado de madurez en el ámbito de los habilitadores organizacionales y la gestión de proyectos, se propone la presente estructura para la PMO, con el fin de implementar procesos e instrumentos y mecanismos que al ser implementados faciliten la estructuración de los proyectos según las mejores prácticas propuestas por el PMI (PMI, 2017), mejorando de este modo las probabilidades de éxito de los proyectos adelantados.

**Identificación de Expectativas frente a la PMO.** Al interior de la ONG, como parte del ejercicio diagnóstico, se han identificado aspectos que resultan prioritarios para el accionar de la ONG y que se vinculan de manera directa con el gerenciamiento de Proyectos, siendo este base fundamental de cara al logro de los objetivos corporativos. Estos puntos son:

Proporcionar asistencia integral a los líderes de proyectos para fortalecer su ejecución y gestión.

Incrementar la eficacia en la culminación de proyectos asegurando resultados óptimos.

Asegurar una implementación ágil de los proyectos para facilitar la incorporación efectiva de nuevas capacidades en momentos clave.

Establecer una unidad que brinde apoyo transversal y continuo dentro de la ONG para reforzar las iniciativas en curso.

Garantizar la disponibilidad de profesionales especializados que posean competencias avanzadas tanto en desarrollo social como en administración de proyectos.

**Alineamiento estratégico de la PMO.** Para la Fundación “Fincosocial”, resulta estratégicamente importante contar con un mecanismo organizacional que facilite la adaptación a nuevos escenarios que, en términos de gestión de proyectos, limitan su razón social; en ese sentido, las iniciativas que distinguirán y definirán a la Fundación "Fincosocial" dentro del ámbito nacional de las ONG, deberán consolidar su reputación mediante la adopción de prácticas vanguardistas en gestión de proyectos, así como por sus contribuciones significativas en el ámbito del desarrollo social y comunitario.

De manera estratégica, se espera que la gestión de proyectos se desarrolle aplicando las prácticas deseables sugeridas por el PMI, asegurando que al interior de la ONG se conocen, adaptan e implementan metodologías, instrumentos y técnicas estandarizadas.

**La misión de la PMO.** Se orienta a brindar soporte y apoyo a las acciones para el gerenciamiento integral de proyectos, al igual que la estandarización, promoción y difusión al interior de la organización, de los componentes estándar que se implementarán en el modelo de gestión de proyectos de la ONG.

**La visión de la PMO.** Busca su posicionamiento en el año 2026 como el instrumento encargado de definir los lineamientos principales, apoyo, acompañamiento y capacitación, que

faciliten la sostenibilidad del proceso de gerenciamiento y gestión integral de proyectos de la Fundación “Fincosocial”.

**Objetivos De La PMO.** Se proponen como objetivos a alcanzar desde la PMO, los siguientes:

Mejorar la tasa de éxito en los proyectos implementados en la ONG.

Formar un equipo cualificado para la gestión y dirección eficaz de los proyectos en la Fundación “Fincosocial”.

Alinear más estrechamente los objetivos organizacionales con los proyectos a seleccionar mediante una adecuada priorización.

Desarrollar una cultura en gestión de proyectos al interior de la organización que abarque de manera integral a la ONG.

Mejorar el control sobre los costos, los tiempos y el alcance de los proyectos, a partir de metodologías estandarizadas.

Apoyar el control, medición y mejora continua de la gestión integral de proyectos implementada.

Proporcionar plantillas, metodologías y políticas estandarizadas para el gerenciamiento de proyectos a nivel organizacional.

Ofrecer soporte, orientación y capacitación continua en gestión de proyectos a los miembros de la organización.

Proveer directores de proyectos competentes para liderar los esfuerzos organizacionales en esta área.

### ***Tipología de la PMO***

Una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) constituye un elemento esencial dentro de la estructura organizativa, encargado de homogeneizar los procesos de gobernanza de proyectos. Esta oficina facilita la distribución y optimización de metodologías, técnicas, recursos, herramientas y entre los equipos. La PMO cumple con diversas responsabilidades, extendiéndose desde proporcionar soporte integral en la gestión de proyectos hasta asumir la dirección efectiva de uno o varios proyectos, garantizando su alineación con las estrategias y objetivos corporativos. (PMI, 2017).

De acuerdo con la expectativa planteada por la Fundación “Fincosocial”, y siguiendo la propuesta del PMBOK, 6ta edición, el radio de acción de la PMO al interior de la organización en términos de responsabilidad, puede ser a nivel global. Ya que, para el caso de la ONG, “apoya la alineación estratégica y entrega valor organizacional”, (PMI, 2017).

En este orden de ideas y, de acuerdo con las proyecciones de la ONG, se considera que el tipo de PMO recomendable corresponde a la Directiva, la cual, según el PMI, *“ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMO ejercen un grado de control elevado”*. (PMI, 2017).

### ***Funciones y servicios de la PMO***

La PMO propuesta para la Fundación “Fincosocial” implica la implementación de acciones que dinamicen la gerencia de proyectos de la ONG, para lo que se han definido las siguientes funciones:

**Definir Políticas.** durante el diagnóstico organizacional desarrollado se identificó la necesidad de definir y establecer políticas propias adecuadas de cara al gerenciamiento integral

de proyectos alineadas con la estrategia socializada desde la alta dirección, así como también, alimentadas desde las experiencias sistematizadas e integradas como parte de la madurez alcanzada en torno a la gestión de proyectos a nivel organizacional.

**Elaboración de Documentos y Plantillas.** La PMO se constituye en el eje de generación de herramientas de análisis y recolección de información, instrumentos, técnicas y procedimientos asociados a los proyectos, así como también promueve su estandarización. Estos elementos obedecen a los requerimientos de información que permitan evidenciar el estado actual, deseado y la evolución de cada proceso.

**Selección de Herramientas Comunes.** Además de aquellos instrumentos, herramientas, técnicas y metodologías propias que se han de desarrollar, la PMO debe gestionar la consecución de soluciones que se adapten a la necesidad particular de la ONG y/o de los proyectos, facilitando así manejar la información y garantizar el ejercicio del control en su desarrollo.

**Control de los Proyectos.** Desde la PMO se establecerán los lineamientos y mecanismos necesarios orientados al control y seguimiento a los resultados y desempeño de los proyectos, para ello, se desarrollarán actividades de verificación de los avances, en cabeza de la Gerencia de Proyectos que den cuenta del cumplimiento de los objetivos del proyecto o que permitan determinar desviaciones y los correctivos a aplicar, en caso de no estar cumpliendo con lo esperado.

**Evaluación y Sistematización de Experiencias.** La recolección de información sobre experiencias vividas y lecciones aprendidas a través del desarrollo de proyectos constituye una valiosa herramienta para el gerenciamiento integral de proyectos, por lo cual, junto con la evaluación de las metodologías, técnicas e instrumentos se deberá realizar de manera periódica al

interior de la ONG, generando, además, una base de información que será útil como referencia futura.

**Documentación de Experiencias.** Se desarrollará una base de datos diseñada para almacenar los resultados derivados de la sistematización de lecciones aprendidas, contribuyendo así a fomentar una cultura de reportes efectiva. Esta iniciativa tiene como objetivo final la creación de un reservorio de conocimientos, que funcionará como un subprograma de gestión del conocimiento. El análisis de estos datos no solo se realizará al concluir los proyectos, sino que también se efectuará de manera periódica a lo largo de su desarrollo, permitiendo así la generación y el intercambio continuo de conocimiento dentro de la organización. Con esta actividad se logrará establecer un *backup* de la información generada en el transcurso de la ejecución de los proyectos, facilitando la réplica de acciones exitosas en otros momentos.

**Diseñar el plan de Capacitación.** La PMO, al igual que sus integrantes, deberá fortalecerse de manera permanente en gerencia de proyectos según los requerimientos de los comitentes, situaciones del entorno o tendencias actuales.

**Diseñar el plan de auditoría.** Debe tenerse en cuenta la necesidad de revisión regular del desarrollo de los proyectos para detectar falencias o desvío en el progreso esperado, desde la PMO deberá trazarse la ruta para validar el cumplimiento en campo de los lineamientos establecidos para la ejecución y desarrollo de los proyectos, así como aquellas establecidas por los comitentes eventuales.

**Mejora y Soporte de los Proyectos.** La PMO, para el caso de la Fundación “Fincosocial”, debe constituirse en un referente en cuanto a los proyectos y su gestión, así como el eje central de la ONG para su gestión organizacional. En ese sentido, deberá la facilitar la implementación de metodologías aplicables a su realidad y que conduzcan a mejorar la

productividad, así como aumentar la satisfacción tanto de las expectativas de los beneficiarios, así como de los Comitentes, a la vez que se optimiza el costo en el que incurrir para el desarrollo de los proyectos.

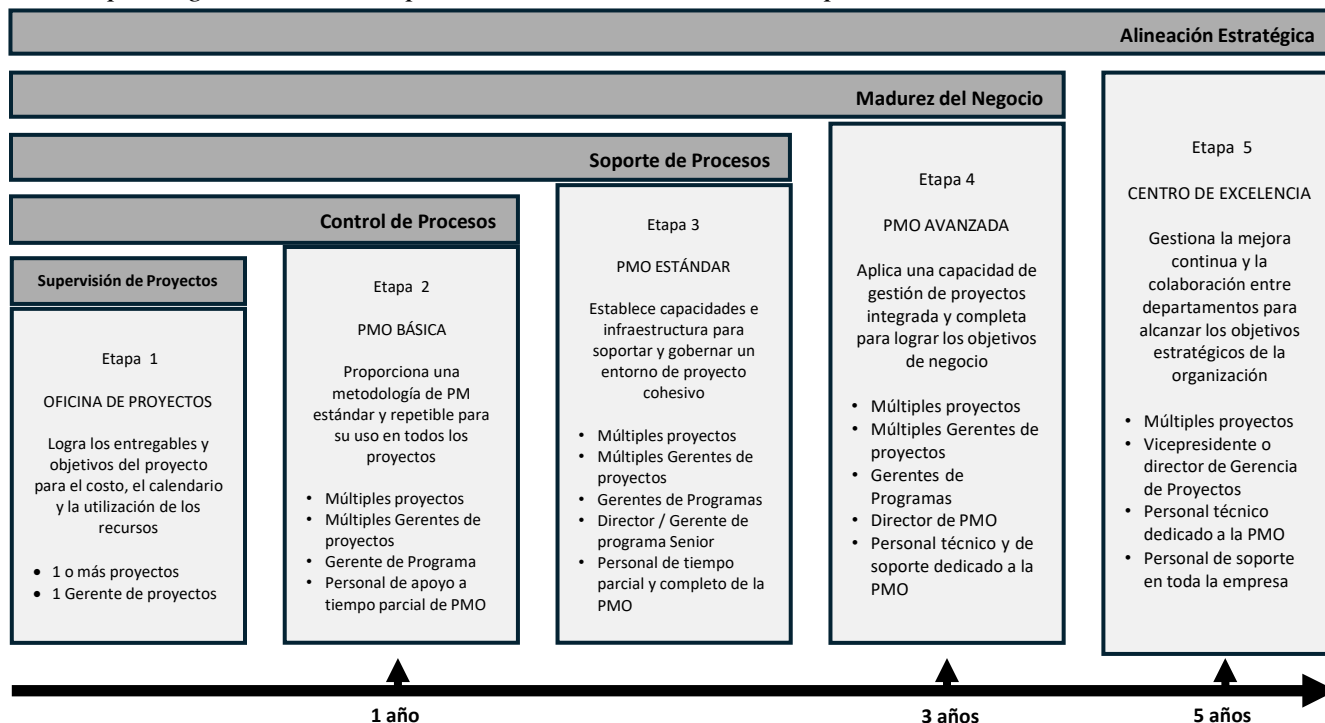
### ***Alcance de la PMO***

La Oficina de Proyectos tiene alcance transversal en toda la ONG, influyendo significativamente en la estructura organizacional al establecer un marco de conocimiento común y comprensión en la gestión de proyectos. Este marco se alinea con los estándares y las mejores prácticas recomendados por el PMI en el PMBOK (PMI, 2017) y el Modelo OPM3 ® (PMI, 2013).

De este modo, se proyecta que la evolución de la PMO a través del tiempo en términos de su capacidades y competencias se ajusta a lo propuesto por Hill, (Hill, 2014), con lo que las expectativas de crecimiento y autonomía están dadas para que al término de 3 años, la ONG cuente con una PMO fortalecida brindando resultados óptimos.

**Figura 16**

*Descripción general de las capacidades en el continuo de competencias de la PMO*



*Fuente.* Adaptado de “*The Complete Project Management Office Handbook*”, tercera edición (Hill, 2014, pág. xx).

## Procedimientos para la administración de la PMO propuesta para la ONG

### *Roles y Responsabilidades de la PMO*

De cara a la puesta en marcha e implementación de la PMO para la organización, se presentan los perfiles identificados preliminarmente.

**Gerente de la PMO.** Su función principal es asegurar que los estándares de la organización se mantengan y se establezcan claramente a lo largo de todo el proceso de ejecución y desarrollo de los proyectos encomendados. Es responsable de la supervisión del trabajo del personal vinculado a la PMO y por ende, garantizar la calidad de cada proyecto. Debe orientarse desde el liderazgo motivando y guiando a los directores de proyecto en la

implementación y participación en la PMO, apoyándose en metodologías de gestión de proyectos ampliamente reconocidas.

Como gerente de la PMO, una de sus responsabilidades clave es definir y asegurar el cumplimiento de los estándares dentro de la organización en cuanto a la ejecución de proyectos. También es su deber establecer y aplicar métodos de gestión adecuados, basados en un análisis detallado que considere elementos críticos como recursos, riesgos, plazos y otros factores clave para la planificación y el éxito de los proyectos.

Otras funciones y tareas relevantes para un Gerente de la PMO son:

**Facilitar la planificación del proyecto:** Definir plazos, priorizar tareas y asignar personal acorde con las entregas programadas minimizando pérdidas de recursos y tiempo.

**Analizar información financiera:** Distribuir y asignar de manera adecuada la implementación de presupuestos, administración de recursos, así como la cuantificación del riesgo e impacto monetarios.

**Modificar procesos:** Es su responsabilidad garantizar que todos los procesos vinculados a la finalización de un proyecto se realicen de manera eficiente y efectiva, manteniendo siempre un conjunto específico de estándares.

**Asegurar la documentación:** Las etapas o procesos del ciclo de un proyecto deben estar adecuadamente documentados, siendo responsabilidad del gerente de la PMO asegurar que estos documentos se elaboren correctamente. Esto incluye la revisión y asistencia en la redacción de documentos asociados con el alcance del proyecto, los recursos presupuestarios y sus justificaciones.

**Gerente de Proyectos.** El papel del Gerente de Proyecto es fundamental para el éxito de los proyectos, encargándose de gestionar sus diversas restricciones: cronograma, costos, alcance,

riesgos, calidad, así como la satisfacción de los requerimientos del cliente (tanto interno como externo).

Entre las principales responsabilidades del Gerente de Proyecto se incluyen:

**Establecimiento de objetivos:** Basándose en las necesidades expresadas por las directivas o el cliente deberá definir los objetivos.

**Definición y presentación del proyecto:** Es esencial que participe activamente en la definición y presentación del proyecto, actuando como intermediario entre las directivas de la organización y los responsables de ejecutar las tareas.

**Planificación:** Tras definir la presentación, se procede a la planificación, un momento crucial para establecer recursos y costos, fechas, plazos y responsables.

**Supervisión de tareas:** Esta función es vital. El Gerente de Proyecto debe monitorear cada tarea, evaluar su progreso y el desempeño de los involucrados, además de identificar riesgos potenciales. El nivel de supervisión ejercido puede determinar en gran medida el éxito o fracaso del proyecto.

**Implementación de soluciones o cambios:** Es crucial que posea la habilidad para gestionar los recursos, implementando soluciones y cambios cuando sea necesario. Esto requiere la capacidad de evaluar de manera crítica y constante el progreso del proyecto, para saber cuándo y cómo intervenir.

Para alcanzar los objetivos del proyecto y satisfacer las expectativas de los interesados, el Gerente de Proyecto lidera el equipo, equilibrando las restricciones y los recursos disponibles. También asume roles clave en la comunicación con y entre los *Stakeholders*, proporcionando orientación y delineando la visión de éxito para el proyecto.

El gerente del proyecto emplea habilidades blandas, como las interpersonales y la capacidad de liderazgo, para armonizar las metas a menudo conflictivas de los interesados del proyecto y lograr consenso. En este contexto, el consenso significa que los interesados relevantes respaldan las decisiones y acciones del proyecto, incluso si no hay un acuerdo completo. (PMI, 2017).

**Equipo de Proyectos.** Tiene a su cargo la responsabilidad del desarrollo de las actividades que darán lugar a los productos y entregables definidos en el proyecto. Igualmente, coordina su accionar con el gerente en algunos aspectos.

El equipo del proyecto se ocupa de responsabilidades clave, como:

**Ejecución de tareas:** Llevar a cabo las actividades asignadas dentro del proyecto de manera eficiente.

**Asistencia en la planificación:** Apoyar al director de proyecto en la planificación estratégica y operativa del proyecto.

**Comprensión de la gestión de proyectos:** Entender a fondo los procesos involucrados en la administración de proyectos, como costos, riesgos, comunicación, alcance y tiempo, para contribuir eficazmente a su planificación y ejecución.

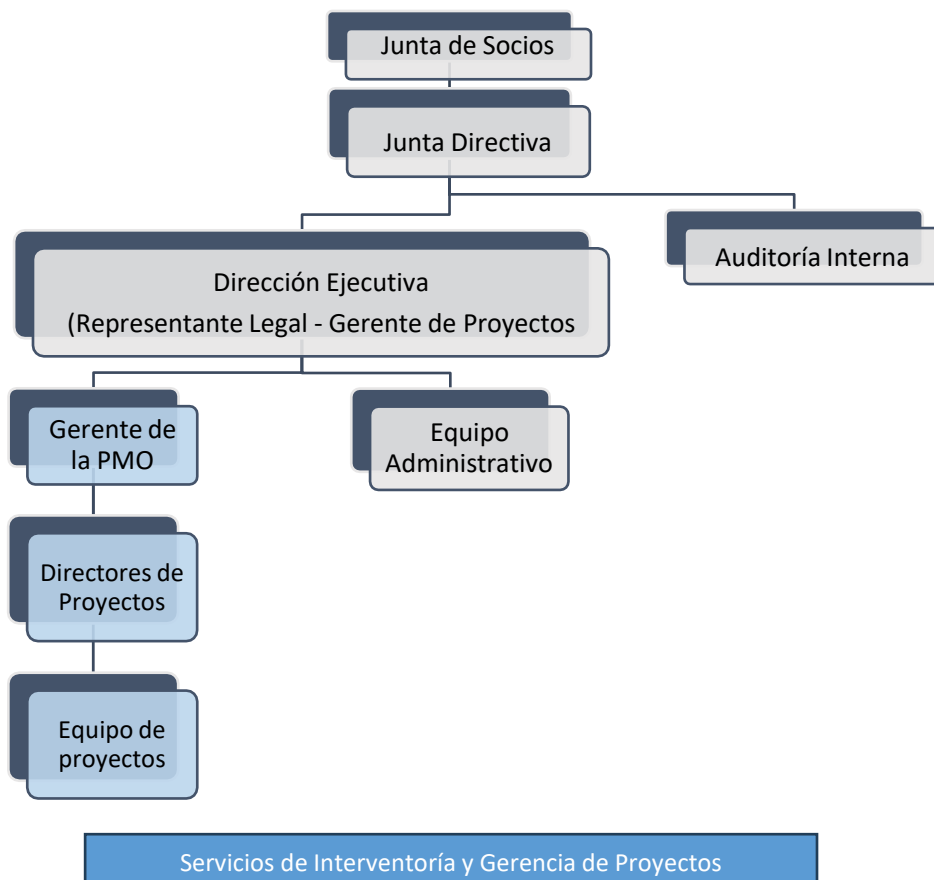
**Dominio de herramientas:** Familiarizarse con las herramientas de administración de proyectos que se emplearán en el proyecto. Organizar capacitaciones adecuadas si el equipo no está versado en estas herramientas.

**Implementación de acciones correctivas:** Ejecutar las acciones correctivas necesarias para asegurar la continuidad y el éxito del proyecto según lo planificado.

**Organigrama de la PMO.** Como resultado de la implementación de la estructura funcional relacionada con la PMO, el organigrama de la Fundación “Fincosocial”, se ve modificada, dando lugar a un nuevo esquema integrado, como se representa en la figura 18:

**Figura 17**

*Organigrama de la organización a partir de la PMO propuesta*



*Fuente.* Elaboración propia.

### ***Indicadores de Desempeño de la PMO***

Dada la variedad de indicadores utilizados en la gestión y desarrollo de proyectos hoy en día, resulta crucial concentrarse en los Indicadores Claves de Desempeño (KPIs) como lo sugiere el PMBOK. (PMI, 2017).

Los KPIs son fundamentales para evaluar el rendimiento de los proyectos y de quienes participan en su desarrollo. Estos indicadores son una parte esencial de la programación del rendimiento y derivan de la descomposición del objetivo estratégico global de la organización. Sirven como métricas cruciales para monitorear y controlar la progresión de las actividades en los proyectos. (PMI, 2017).

Teniendo en cuenta que el comitente, la Dirección Ejecutiva, la Junta Directiva, el equipo del proyecto y los beneficiarios, por lo general ven de manera diferente el éxito del proyecto, es importante establecer indicadores que faciliten la medición y cuantificación de este.

A partir de la perspectiva de la gestión de resultados, se establecen dos tipos de KPIs:

Los indicadores de gestión o de eficiencia son herramientas vitales en cualquier proyecto. Se utilizan bajo diversas denominaciones, incluyendo indicadores de seguimiento, control, monitoreo, administración, o incluso tareas y metas intermedias. Estos indicadores son esenciales para la supervisión efectiva y la evaluación continua de los procesos del proyecto. (Palacios & Mato, 2018).

Facilitan la evaluación de la eficiencia en el uso de recursos a lo largo de la duración del proyecto, adaptándose al tipo específico de proyecto, la organización y la metodología empleada. Frecuentemente, una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) asume la responsabilidad de monitorear estos KPIs de Gestión, asegurándose de que se cumplan los objetivos de alcance, se sigan los avances según el cronograma y se identifiquen posibles desviaciones, se ejecute el presupuesto adecuadamente y se mantenga la calidad de los entregables. (Palacios & Mato, 2018).

En el caso de la PMO propuesta, se plantean los siguientes Indicadores de Gestión o Eficiencia:

- Proyectos gestionados
- Proyectos desarrollados
- Hitos Cumplidos
- Plazos de entrega cumplidos.
- Retraso del proyecto
- Hitos fallidos.
- Variación de costos.
- Variación a la conclusión.
- Presupuesto hasta la conclusión.
- Variación del cronograma.
- Índice de desempeño de costos.
- Estimación a la conclusión.
- Índice de desempeño del cronograma.
- Incidencias identificadas en el proyecto
- Riesgos.

Los indicadores de resultados, También conocidos como de Acción o de Eficacia, son herramientas clave que miden en qué medida las acciones o proyectos logran los resultados esperados para los cuales fueron diseñados. (Palacios & Mato, 2018).

Los Indicadores de Resultados propuestos para la PMO, son:

- Beneficiarios atendidos
- Entregables producidos
- Formación dirigida al equipo
- Proyectos sin fallas

- Numero de Lecciones aprendidas
- Satisfacción del cliente.
- Evaluación del desempeño.
- Uso de los recursos del proyecto.
- Satisfacción en el trabajo.
- Productividad.
- Elaboración puntual de informes de gestión.

### ***Estrategia de Implementación de La PMO***

Para la puesta en marcha e implementación de la PMO diseñada para la ONG, se requiere del cumplimiento de algunos pasos que posibilitarán la integración exitosa dentro del esquema administrativo y funcional de la organización, partiendo del cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales, como de la PMO, así como el involucramiento de todas las partes. Estos pasos son:

Obtención de la aprobación de la Junta Directiva de la ONG para la creación de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

Sensibilización de los miembros de la organización acerca de los beneficios e importancia de contar con una PMO para la gestión efectiva de proyectos.

Formación del equipo encargado de llevar a cabo las funciones específicas de la PMO.

Actualización del equipo de la PMO en base a las últimas tendencias y avances en la gestión de proyectos.

Provisión de los equipos y herramientas necesarios para la adecuada operación de la PMO.

Establecimiento de la PMO como una dependencia dentro del sistema integrado de gestión de la organización, lo que facilitará la definición de sus procesos y la creación de formatos, procedimientos y otros documentos esenciales para su operación.

Implementación de la PMO mediante la adopción de una metodología estandarizada que incluye indicadores, controles, lecciones aprendidas y procesos de mejora continua, aplicables a cada uno de los proyectos desarrollados.

Es importante destacar que los pasos previamente mencionados no constituyen la totalidad de los requerimientos necesarios para la implementación de la PMO; representan más bien una guía de las acciones principales. Dentro de estos pasos principales, también se pueden incluir otros procesos adicionales que formen parte integral del proceso de implementación.

## Conclusiones Generales

La mecánica actual en cuanto a gerenciamiento de proyectos de la organización no gubernamental (ONG), Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, está ligado a la participación en convocatorias externas planteadas por comitentes u organismos nacionales e internacionales dedicados a la subvención de iniciativas enmarcadas en líneas preestablecidas y bajo parámetros de administración propios de cada organismo lo que ha generado en la ONG despreocupación por su propia gestión interna, adaptándose, de algún modo, como un operador. A partir de esto y con el ánimo de mejorar la autonomía y alinear su propósito organizacional con su accionar, se planteó el presente trabajo.

El diagnóstico organizacional aplicado, evidenció la necesidad de aplicar acciones adecuadas en el Gerenciamiento de Proyectos en el accionar de la ONG en sus diferentes esferas: operacional, económico y de planeación. El conocimiento, adopción y aplicación de aquellas prácticas recomendables para la gerencia de proyectos a nivel de la organización determina en gran medida el rumbo de la ONG a través de acciones facilitadoras, parte de una estrategia integral de fortalecimiento.

A esta conclusión se llega al observar que, aunque se tiene una valoración del grado de madurez “Medio” para las mejores prácticas por habilitadores organizacionales agrupadas para las divisiones Cultura, Estructura y Tecnología y “Alto” para la división de Recursos Humanos, el desempeño del gerenciamiento de proyectos de la ONG presenta vacíos importantes al dejar de aplicar prácticas que conllevan a que se presente incumplimiento en fechas de entrega y baja calidad de los resultados. Igualmente, repercuten en carencias y desuniformidad al interior del equipo de profesionales que ejecutan los proyectos, al no contar con una política propia de formación y gestión del conocimiento, estos como algunos de los más relevantes, que afectan

negativamente el accionar de la organización y sus proyectos de mejora y sostenibilidad, al igual que los aspectos de competitividad en el sector.

De manera semejante al comportamiento presentado desde la perspectiva de los Habilitadores Organizacionales, el resultado observado para los grupos de Procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre, una valoración porcentual promedia de 63.8% permite establecer un grado de madurez que la sitúa como “Media”, de acuerdo con la escala definida para la evaluación de los datos. Esto refleja la implementación de prácticas básicas por parte de la ONG en términos de la gerencia del ciclo del proyecto, sin un fundamento en conocimientos, prácticas y políticas sólido en gerenciamiento de los proyectos, control de requerimientos, manejo de documentación y gestión de contratistas para el equipo ejecutor.

Los grupos de procesos Planificación y Ejecución presentan porcentajes más bajos dentro de la medición de la ONG, en cuanto a las mejores prácticas no implementadas, demostrando la insuficiente comprensión y desarrollo de las secuencias en el gerenciamiento de proyectos, lo que puede limitar la capacidad de la organización para lograr los resultados óptimos en relación con los objetivos estratégicos.

El comportamiento observado permite establecer que, si bien las mejores prácticas implementadas pueden mantenerse como parte del estándar de la organización, entre los diferentes niveles de la organización se presenta un nivel básico de coordinación, no se observan mecanismos estructurados propios de seguimiento y medición de logros en proyectos futuros. En el desarrollo de proyectos nuevos debe madurarse procurando llegar a la estandarización de los procesos y mayor documentación.

El diagnóstico organizacional aplicado a la ONG, permitió identificar los principales vacíos en cuanto al definir la estandarización de procedimientos que fortalezcan y mejoren los

procesos de gerencia de proyectos, permitiendo así evolucionar hacia mayores grados de madurez.

Este estudio establece una guía metodológica mediante un plan de acción diseñado para facilitar la configuración e implementación de actividades, la supervisión y control de tareas, la evaluación de los resultados individuales de los proyectos y de la organización, y la realización de los ajustes necesarios para la mejora continua de la organización. El éxito de este proceso será determinado por la efectiva difusión y comunicación del plan de acción dentro de la organización, además de la gestión del conocimiento y del entrenamiento adecuado que permitan desarrollar las competencias requeridas en otros miembros del equipo de trabajo.

Se diseña la PMO que será implementada como un organismo dentro de la estructura de la ONG, reportando directamente a la Dirección Ejecutiva, con el fin de que cuente con autonomía acorde con la importancia y clasificación a través de los diferentes niveles como parte de la gestión estratégica de la ONG.

La organización debe desarrollar y reforzar una cultura que reconozca y aprecie los beneficios que una gestión eficaz de proyectos aporta para alcanzar sus objetivos y optimizar el uso de sus recursos.

En cuanto al logro de los objetivos específicos del presente trabajo, se concluye que:

Se han caracterizado las partes interesadas vinculadas con la ONG, estableciendo aquellos beneficiarios principales ubicados en su radio de acción, los principales cooperantes y/o comitentes a que se puede acceder y los posibles afectados con el accionar de la fundación.

Aplicando el estándar OPM3 ® (PMI, 2013) sugerido por el PMI, se desarrolló el diagnóstico organizacional donde se evidencian los problemas y oportunidades en cuanto al

gerenciamiento de proyectos de la ONG, al identificar aquellas falencias y vacíos que determinan las mejores prácticas requeridas para un desempeño óptimo de la Organización.

Se diseñó el plan de acción propuesto para la Fundación “Fincosocial”, orientado a estandarizar los procesos en torno al gerenciamiento de proyectos mejoramiento, el cual marca la ruta sugerida para la construcción e implementación de las herramientas, instrumentos y metodologías en consonancia con la Visión y Misión de la ONG, a partir de las mejores prácticas identificadas como necesarias para el éxito de la Organización en el gerenciamiento de sus proyectos.

Partiendo de la evaluación y medición de madurez organizacional adelantada, se establece el diseño propuesto para la PMO para la ONG, considerando además la caracterización de las partes interesadas.

## Recomendaciones

Adelantada la Autoevaluación (SAM), como parte del estándar propuesto por en el OPM3 ® (PMI, 2013) e identificados aquellos aspectos relevantes a ser atendidos en el marco del gerenciamiento de proyectos de la organización no gubernamental (ONG), Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, “Fincosocial”, se plantean recomendaciones importantes para el logro de la implementación óptima del plan de mejora propuesto:

Para alcanzar el éxito de la PMO implica que durante la implementación y operación se cuente con personal idóneo, que se asuma los roles y responsabilidades propios del área; por lo que la Dirección o la Alta Gerencia de una Organización sobre la que se pretenda establecer deberá seleccionar cuidadosamente el equipo que la integrará.

Importante que al interior de la PMO se establezca un programa de actualización y fortalecimiento de las habilidades y competencias del equipo de cara a la mejora continua del área de proyectos, con el objetivo de mejorar la competitividad, reconocimiento y posicionamiento en el sector.

Recomendable que, para el caso de la Fundación “Fincosocial”, se opte por implementar un sistema de gestión de calidad, basados en las normas internacionales, incorporando así las mejoras requeridas en las acciones de dirección de proyectos garantizando su aplicabilidad a futuro en los proyectos que desarrolle la organización.

La persona a cargo de la dirección de la PMO, junto con su equipo, deberá realizar revisiones periódicas de los procedimientos con el objetivo de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos en los proyectos. Esto contribuirá a mejorar la imagen y calidad que proyecta la operación de la ONG.

### Referencias Bibliográficas

- Alsina, J. (2006). *Project Charter*. Retrieved 03 2018, from Project Charter:  
<http://www.projectcharter.com/p/blog-page.html>
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 4(25), 328-336.
- Betancourt M., C., Pinzón G., I., & Posada T., J. (2014, enero-junio). Experiencias De Implementación De Pmo en Empresas de la Ciudad de Medellín. *Revista EIA - Escuela de Ingeniería de Antioquia*, 11(21), 133-143.  
<https://revistas.eia.edu.co/index.php/reveia/article/download/626/604>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods. Fifth Edition*. Oxford University Press.
- Chrissis, M., Konrad, M., & Shrum, S. (2011). *CMMI for Development: Guidelines for Process Integration and Product Improvement*. Carnegie Mellon University.  
<https://insights.sei.cmu.edu/library/cmmi-for-development-guidelines-for-process-integration-and-product-improvement-third-edition/>
- Claros, A. (2018). *Projectools*. Retrieved 2018, from <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>
- CMMI. (2019). *CMMI V2.0. Model At-A-Glance*. CMMI Institute.  
[https://cmmiinstitute.com/getmedia/3462433c-a2b8-4a7b-ad2b-99e0eab7be8c/CMMI-V2-0-Model-At-A-Glance\\_Print-ready\\_ENG\\_2019-04-29v2.pdf](https://cmmiinstitute.com/getmedia/3462433c-a2b8-4a7b-ad2b-99e0eab7be8c/CMMI-V2-0-Model-At-A-Glance_Print-ready_ENG_2019-04-29v2.pdf)
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3rd Ed.* SAGE Publications India Pvt. Ltd.

- Fincosocial. (2023). *Informe de Gestión 2023 - Fundación De Ingenieros Y Constructores Sociales, "Fincosocial"*.
- Forero, E. (2002). *Gerencia de Proyectos Ambientales. Diplomado en formulación y gerencia de proyectos ambientales complejos*. (U. Javeriana, Ed.) Bogotá.
- Hernandez, T. (2006). *Strategic Projects Management. Gestión de Proyectos y Aprendizaje Organizacional*. (A. I. University, Ed.) Honolulu, Haway.  
<https://aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Strategic%20Projects%20Management.pdf>
- Hill, G. M. (2014). *The Complete Project Management Office Handbook, 3ed*. Boca Raton, Florida: CRC Press - Taylor & Francis Group.
- Lázaro, D., Laverde, J., & Guacheta, K. (2013, Noviembre 26). *Evaluación De Madurez En Gestión De Proyectos En Las Organizaciones. Aplicación En Empresa Del Sector De Servicios De Bogotá*. Bogotá.  
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5917/LazaroDavid2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- MADR. (2018, Noviembre). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Proyecto apoyo a alianzas productivas - PAAP*. <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/paginas/proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-paap-.aspx>
- Maldonado L, S. M. (2007, Julio - Diciembre). *Manual Práctico Para El Diseño De La Escala Likert*. Universidad La Salle Pachuca, Revista Xihmai:  
<http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/issue/view/11/showToc>
- Marín A, E. M., & Millares A, N. (2017). *Las organizaciones de la sociedad civil latinoamericana y su oferta de valor. Estudio de caso: México, Brasil, Colombia y*

- Argentina. *OASIS*(25), 187-221.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18601/16577558.n25.11>
- Miranda Miranda, J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos: Alcance - Tiempo - Presupuesto - Calidad*. Bogotá: MM Editores.
- Morris, P. W., & Jamieson, A. (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36(4), 5-18.
- Niazi, M., Wilson, D., & Zowghi, D. (2005, Enero). A maturity model for the implementation of software process improvement: an empirical study. *Journal of Systems and Software*., 74(2), 155 - 172. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2003.10.017>
- Palacios, G., & Mato, G. (2018, Abril 2). *Medir Para Impactar: KPIs En Gestión De Proyectos*.  
<https://www.xnpartners.com/gestion-de-proyectos-project-management/medir-para-impactar-kpis-en-gestion-de-proyectos/>
- PMI. (2013). *Informe Pulso de la profesión de PMI: marcos de trabajo de la PMO*. Institute, PMI - Project Management. PMI. [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf?sc_lang_temp=es-ES)
- PMI. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Third Edition*. Pennsylvania: PMI.
- PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - PMBOK*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2018). *Project Management Institute - Página de Inicio*. Project Management Institute Latinoamérica: <https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>

Posas, R. R. (2013, Junio). Procesos de desarrollo y la teoría de gestión de proyectos. *ICAP-*

*Revista Centroamericana de Administración Pública*, 64, 9-29.

Salas R, L. J. (2018). *Fundación Bien Humano*. [https://www.bienhumano.org/la-fundacion-fbh-](https://www.bienhumano.org/la-fundacion-fbh-2/razon-de-ser-de-las-ong)

[2/razon-de-ser-de-las-ong](https://www.bienhumano.org/la-fundacion-fbh-2/razon-de-ser-de-las-ong)

Salas Rodas, L. J. (2017, mayo). *Confederación Colombiana de ONG*.

[http://ccong.org.co/files/766\\_at\\_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-](http://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-)

[%20Julian%20Salas.pdf](http://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf)

Serrano Oñate, M. (2002). Las ONG en la encrucijada: del Estado de Bienestar a la franquicia

del Estado. In M. R. Blanco, *Las ONG y la política* (pp. 66-94). Madrid: Istmo.

Solarte P., L., & Sánchez A., L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el

modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M © V5.0. *Revista INNOVAR*, 24(52),

5-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>

## Apéndices

### Apéndice A

#### Mejores Prácticas OPM3 ®

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
1000	Establecer políticas organizativas de gestión de proyectos.	La organización cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos organizacionales.	portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
1005	Estandarizar el proceso de desarrollo del estatuto del proyecto	Se establecen estándares para el proceso de desarrollo del Estatuto del Proyecto.			Proyecto		Estandarizar
1020	Estandarizar el proceso de desarrollo del plan de gestión de proyectos	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
1030	Estandarizar el proceso de recopilación de requisitos del proyecto	Se establecen estándares del proceso de recopilación de requisitos.			Proyecto		Estandarizar
1035	Estandarizar el proceso de trabajo del proyecto de seguimiento y control	Se establecen estándares de Monitoreo y Control del Proceso de Trabajo del Proyecto.			Proyecto		Estandarizar
1040	Estandarizar el proceso de definición del alcance del proyecto	Definir el alcance Se establecen estándares del proceso.			Proyecto		Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
1045	Medir Monitorear y Controlar el Proceso de Trabajo del Proyecto	Seguimiento y control del proceso de trabajo del proyecto Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de trabajo.			Proyecto		Medida
1050	Estandarizar el proceso de definición de actividades del proyecto	Definir actividades Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
1055	Controlar Monitorear y Controlar el Proceso de Trabajo del Proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
1060	Estandarizar el proceso de actividades de secuencia del proyecto	Secuencia Actividades Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
1065	Mejorar el proceso de trabajo del proyecto de seguimiento y control	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
1070	Estandarizar el proceso de estimación de la duración de las actividades del proyecto	Estimar la duración de las actividades. Se establecen estándares del proceso.			Proyecto		Estandarizar
1075	Estandarizar proyecto Crear proceso WBS	Crear estándares de procesos WBS establecidos.			Proyecto		Estandarizar
1080	Estandarizar el proceso de cronograma de desarrollo de proyectos	Se establecen estándares del proceso de cronograma de desarrollo.			Proyecto		Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
1085	Medir Proyecto Crear Proceso WBS	Crear medidas del proceso WBS se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1090	Estandarizar el proceso de gestión de recursos humanos del plan de proyecto	Se establecen estándares del Proceso de Gestión de Recursos Humanos del Plan.			Proyecto		Estandarizar
1095	Proyecto de control Crear proceso WBS	Crear WBS Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
1100	Estandarizar el proceso de estimación de costos del proyecto	Se establecen estándares de proceso de estimación de costos.			Proyecto		Estandarizar
1105	Mejorar el proyecto Crear proceso WBS	Crear WBS Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
1110	Estandarizar el proyecto Determinar el proceso presupuestario	Se establecen estándares para el proceso de determinación del presupuesto.			Proyecto		Estandarizar
1115	Estandarizar el proceso de estimación de recursos de actividades del proyecto	Se establecen estándares del proceso de estimación de recursos de la actividad.			Proyecto		Estandarizar
1120	Estandarizar el proceso de gestión de riesgos del plan de proyecto	Se establecen estándares del Proceso de Gestión de Riesgos del Plan.			Proyecto		Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
1125	Medir Proyecto Estimar Actividad Recursos Proceso	Estimar los recursos de la actividad Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1130	Estandarizar el proceso de gestión de calidad del plan de proyecto	Se establecen estándares del Proceso de Gestión de Calidad del Plan.			Proyecto		Estandarizar
1135	Controlar el proceso de recursos de la actividad de estimación del proyecto	Estimar los recursos de la actividad. Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
1145	Mejorar el proceso de recursos de actividades de estimación del proyecto	Estimar los recursos de la actividad Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
1150	Estandarizar el proceso de adquisición del equipo del proyecto	Adquirir Se establecen estándares de proceso del equipo del proyecto.			Proyecto		Estandarizar
1155	Estandarizar el proceso de gestión del equipo del proyecto	Gestionar el equipo del proyecto Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
1160	Estandarizar el proceso de gestión de comunicaciones del plan de proyecto	Se establecen estándares del Proceso de Gestión de Comunicaciones del Plan.			Proyecto		Estandarizar
1165	Medir Gestionar el proceso del equipo del proyecto	Gestionar el equipo del proyecto Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
1170	Estandarizar el proceso de identificación de riesgos del proyecto	Identificar Riesgos Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
1175	Controlar Gestionar el proceso del equipo del proyecto	Gestionar el equipo del proyecto Los controles de proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
1180	Estandarizar Proyecto Realizar Proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos	Realizar el Proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos. Se establecen estándares.			Proyecto		Estandarizar
1185	Mejorar el proceso de gestión del equipo del proyecto	Gestionar el equipo del proyecto Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
1190	Estandarizar Proyecto Realizar Proceso de Análisis Cuantitativo de Riesgos	Se establecen estándares para realizar el Proceso de Análisis Cuantitativo de Riesgos.			Proyecto		Estandarizar
1195	Estandarizar el proceso de identificación de partes interesadas del proyecto	Identificar a las partes interesadas Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
1200	Estandarizar el proceso de respuestas a riesgos del plan de proyecto	Se establecen estándares de proceso de Planificación de Respuestas a Riesgos.			Proyecto		Estandarizar
1210	Estandarizar el proceso de gestión de adquisiciones del plan de proyecto	Planificar los estándares del Proceso de Gestión de Adquisiciones.			Proyecto		Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
1230	Estandarizar el proceso de trabajo de proyectos, dirigir y gestionar	Se establecen estándares para dirigir y gestionar el proceso de trabajo del proyecto.			Proyecto		Estandarizar
1240	Estandarizar el proyecto Realizar el proceso de garantía de calidad	Realizar el Proceso de Aseguramiento de la Calidad se establecen estándares.			Proyecto		Estandarizar
1250	Estandarizar el proceso de desarrollo del equipo del proyecto	Se establecen estándares de proceso del equipo de desarrollo del proyecto.			Proyecto		Estandarizar
1260	Estandarizar el proceso de comunicación de gestión de proyectos	Se establecen estándares del Proceso de Gestión de Comunicaciones.			Proyecto		Estandarizar
1270	Estandarizar el proceso de adquisiciones para la realización del proyecto	Se establecen estándares para el proceso de realización de adquisiciones.			Proyecto		Estandarizar
1290	Estandarizar el proceso de adquisiciones de control de proyectos	Controlar los estándares del proceso de adquisiciones.			Proyecto		Estandarizar
1300	Estandarizar el proceso de comunicaciones de control de proyectos	Se establecen estándares del Proceso de Comunicaciones de Control.			Proyecto		Estandarizar
1310	Estandarizar el proyecto Realizar un proceso integrado de control de cambios	Realizar el Proceso de Control Integrado de Cambios. Se establecen estándares.			Proyecto		Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
1320	Estandarizar el proceso de validación del alcance del proyecto	Validar que se establezcan los estándares del proceso de alcance.			Proyecto		Estandarizar
1330	Estandarizar el proceso de alcance de control del proyecto	Se establecen estándares de proceso de alcance de control.			Proyecto		Estandarizar
1340	Estandarizar el proceso de cronograma de control del proyecto	Cronograma de Control Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
1350	Estandarizar el proceso de control de costos del proyecto	Control de Costos Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
1360	Estandarizar el proceso de calidad del control de proyectos	Se establecen estándares del Proceso de Control de Calidad.			Proyecto		Estandarizar
1370	Estandarizar el proceso de control de riesgos del proyecto	Control de Riesgos Se establecen estándares de procesos.			Proyecto		Estandarizar
1380	Estandarizar el proceso de cierre de adquisiciones de proyectos	Se establecen estándares para el proceso de adquisiciones cercanas.			Proyecto		Estandarizar
1390	Estandarizar Cerrar Proyecto o Proceso de Fase	Cerrar Proyecto o Fase Se establecen estándares de Proceso.			Proyecto		Estandarizar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
1400	Gestión de proyectos organizativos del personal con recursos competentes.	La organización proporciona a la gestión de proyectos organizacionales una fuerza laboral adecuada con el nivel adecuado de competencia para cada función relacionada con el proyecto.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión de Competencias	de
1430	Establecer procesos de competencia del director de proyectos	La organización establece un proceso para garantizar que los gerentes de proyectos tengan suficiente conocimiento y experiencia.			Proyecto	Gestión de Competencias	de
1450	Establecer un patrocinio fuerte	Los patrocinadores participan activamente en el apoyo al proyecto.	portafolio	Programa	Proyecto	Patrocinio	
1460	Adapte los procesos de gestión de proyectos de forma flexible	La organización aplica procesos de una manera que sea relevante para cada proyecto.	portafolio	Programa	Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	
1530	Utilice una evaluación formal del desempeño individual	La organización integra el desempeño del PM en sus procesos y procedimientos formales para evaluar el desempeño.	portafolio			Evaluaciones de desempeño individual	
1540	Incluir metas estratégicas en los objetivos del proyecto	Los objetivos de los proyectos incluyen metas estratégicas explícitas además del tiempo, el costo y la calidad.			Proyecto	Criterios de éxito del proyecto	
1590	Registrar asignaciones de recursos del proyecto	La organización tiene un proceso formal para asignar recursos a proyectos y registrar asignaciones.	portafolio	Programa	Proyecto	Asignación de recursos	
1670	Conozca el Plan Inter-proyectos	Los gerentes de proyectos conocen los objetivos y planes de todos los proyectos relacionados con sus propios proyectos. Esto les permite explorar formas alternativas de evitar conflictos y al mismo tiempo <u>satisfacer sus objetivos.</u>			Proyecto	Prácticas de gestión de proyectos organizacionales	

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
1700	Medir Desarrollar el proceso de carta del proyecto	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de desarrollo del Estatuto del Proyecto.			Proyecto		Medida
1710	Medida Desarrollar el proceso del Plan para la dirección del proyecto	Desarrollar el Plan para la Gestión del Proyecto Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso.			Proyecto		Medida
1720	Medir Proyecto Recopilar Requisitos Proceso	Las medidas del proceso de recopilación de requisitos se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1730	Medir Proyecto Alcance Proceso	Definir Definir el alcance Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1740	Medir Proyecto Actividades Proceso	Definir Definir actividades Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1750	Medir Proyecto Actividades Proceso	Secuencia Secuencia Actividades Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1760	Medir Proyecto Duración de Proceso	Estimar Estimar la duración de las actividades Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1770	Medir Proyecto Cronograma Proceso	Desarrollar el cronograma Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
1780	Medir Plan de Proyecto Proceso de Gestión de Recursos Humanos	Planificar las medidas del proceso de gestión de recursos humanos se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1790	Medir el proceso de estimación de costos del proyecto	Estimar costos Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1800	Medir Proyecto Determinar Proceso Presupuestario	Determinar el proceso presupuestario: se establecen, ensamblan y analizan las medidas.			Proyecto		Medida
1810	Medir el proceso de gestión de riesgos del plan del proyecto	Planificar las medidas del proceso de gestión de riesgos se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1820	Medir Plan de Proyecto Proceso de Gestión de Calidad	Planificar las medidas del proceso de gestión de calidad se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1840	Medir Adquirir Proyecto Equipo Proceso	Adquirir Equipo de Proyecto Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1850	Medir Plan de Proyecto Proceso de Gestión de Comunicaciones	Planificar las medidas del proceso de gestión de comunicaciones se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1860	Medir Proyecto Identificar Riesgos Proceso	Identificar Riesgos Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
1870	Medir Proyecto de Realizar Proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos	Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1880	Medir Proyecto de Realizar Proceso de Análisis Cuantitativo de Riesgos	Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1890	Medir el proceso de respuesta al riesgo del plan del proyecto	Planificar las respuestas a los riesgos Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1900	Medir Plan de Proyecto Proceso de Gestión de Adquisiciones	Planificar las medidas del proceso de gestión de adquisiciones se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1920	Medir, dirigir y gestionar el proceso de trabajo del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Se establecen, ensamblan y analizan medidas del proceso de trabajo.			Proyecto		Medida
1930	Medir Proyecto de Realizar Proceso de Garantía de Calidad	Realizar el proceso de aseguramiento de la calidad, se establecen, ensamblan y analizan las medidas.			Proyecto		Medida
1940	Medir Desarrollar el proceso del equipo del proyecto	Desarrollar el equipo del proyecto Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1950	Medir Proyecto Gestionar Proceso de Comunicaciones	Gestionar las medidas del proceso de comunicaciones se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
1960	Medir Proyecto Realizar Proceso de Adquisiciones	Se establecen, ensamblan y analizan medidas del proceso de realización de adquisiciones.			Proyecto		Medida
1980	Medir Proyecto Controlar Proceso de Adquisiciones	Controlar las medidas del proceso de adquisiciones se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
1990	Medir Proyecto Controlar Proceso de Adquisiciones	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de comunicaciones de control.			Proyecto		Medida
2000	Medir Proyecto Realizar Proceso Integrado de Control de Cambios	Realizar el proceso de control integrado de cambios, se establecen, ensamblan y analizan las medidas.			Proyecto		Medida
2005	Medir Proyecto Identificar Partes Interesadas Proceso	Identificar a las partes interesadas Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
2010	Medir Proyecto Validar Alcance Proceso	Validar el alcance Las medidas del proceso están establecidas, ensambladas y analizadas.			Proyecto		Medida
2015	Proyecto de Control de Identificación de Partes Interesadas	Identificar las partes interesadas Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2020	Medir el proceso de alcance del control del proyecto	Alcance del control Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
2025	Mejorar el proceso de identificación de partes interesadas del proyecto	Identificar las partes interesadas de áreas problemáticas del proceso, se evalúan las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2030	Medir el proceso de cronograma de control del proyecto	Calendario de control Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
2035	Estandarizar el proyecto Gestionar el proceso de participación de las partes interesadas	Se establecen estándares para el proceso de gestión de la participación de las partes interesadas.			Proyecto		Estandarizar
2040	Proceso de Medición de Costos de Control del Proyecto	Controlar Costos Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
2045	Medir el proyecto Gestionar el proceso de participación de las partes interesadas	Gestionar el proceso de participación de las partes interesadas: se establecen, ensamblan y analizan las medidas.			Proyecto		Medida
2050	Medir el proceso de calidad del control del proyecto	Las medidas del proceso de control de calidad se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
2055	Controlar el proyecto Gestionar el proceso de participación de las partes interesadas	Gestionar la participación de las partes interesadas Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2060	Medir el proceso de riesgos de control del proyecto	Controlar Riesgos Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
2065	Mejorar el proceso de gestión de proyectos de participación de las partes interesadas	Gestionar la participación de las partes interesadas. Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2070	Medir Proyecto Cerrar Proceso de Adquisiciones	Cerrar las medidas del proceso de adquisiciones se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
2080	Medida Cerrar Proyecto o Fase Proceso	Cerrar Proyecto o Fase Se establecen, ensamblan y analizan medidas del proceso.			Proyecto		Medida
2090	Adherirse a las técnicas de gestión de proyectos	La organización selecciona un conjunto básico de técnicas de gestión de proyectos al que se adapta y evoluciona con el tiempo. La organización también permite que estas técnicas se adapten en función de las necesidades específicas del proyecto.			Proyecto	Técnicas de gestión de proyectos organizacionales.	
2190	Comparar el desempeño de la gestión de proyectos organizacionales con los estándares de la industria	La organización identifica estándares externos con los que mide el desempeño de la gestión de proyectos organizacionales.	portafolio	Programa	Proyecto	Evaluación comparativa	
2240	Controlar el proceso de desarrollo del estatuto del proyecto	Desarrollar la Carta del Proyecto. Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2250	Controlar el proceso del Plan de Gestión del Proyecto	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto. Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2260	Proyecto de control de recopilación de requisitos	Recopilar requisitos. Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
2270	Controlar el proyecto el alcance del proceso	Definir el alcance Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2280	Controlar el Proyecto el Proceso de Actividades	Definir actividades Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2290	Controlar el proceso de actividades de la secuencia del proyecto.	Secuencia de actividades Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2300	Controlar el proceso de estimación de la duración de las actividades del proyecto	Estimar la duración de las actividades. Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2310	Controlar el proceso de desarrollo del cronograma del proyecto	Desarrollar el cronograma Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2320	Controlar Plan de Proyecto Proceso de Gestión de Recursos Humanos	Planificar la Gestión de Recursos Humanos. Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2330	Controlar el proceso de estimación de costos del proyecto	Estimar costos Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2340	Controlar el proyecto Determinar el proceso presupuestario	Determinar el proceso presupuestario. Se establecen y ejecutan controles para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
2350	Controlar el Plan del Proyecto Proceso de Gestión de Riesgos	Planificar la Gestión de Riesgos Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2360	Controlar el Plan del Proyecto Proceso de Gestión de la Calidad	Planificar la Gestión de la Calidad Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2380	Controlar el proceso de adquisición del equipo del proyecto	Adquirir Equipo de Proyecto Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2390	Controlar Plan de Proyecto Proceso de Gestión de Comunicaciones	Planificar la Gestión de Comunicaciones. Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2400	Proyecto de Control Proceso de Identificación de Riesgos	Identificar Riesgos Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2410	Proyecto de Control Realizar Proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos	Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2420	Controlar Proyecto Realizar Proceso de Análisis Cuantitativo de Riesgos	Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2430	Controlar el Plan del Proyecto Proceso de Respuestas a los Riesgos	Planificar las respuestas a los riesgos. Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
2440	Controlar el Plan del Proyecto Proceso de Gestión de Adquisiciones	Planificar la Gestión de Adquisiciones Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2460	Controlar, dirigir y gestionar el proceso de trabajo del proyecto.	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2470	Controlar Proyecto Realizar Proceso de Aseguramiento de Calidad	Realizar Aseguramiento de la Calidad Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2480	Controlar el proceso del equipo de desarrollo del proyecto	Desarrollar el equipo del proyecto Los controles de proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2490	Controlar Proyecto Gestionar Proceso de Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2500	Controlar la realización del proyecto Proceso de adquisiciones	Realizar adquisiciones Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2520	Controlar Proyecto Controlar Proceso de Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2530	Control de Proyecto Control de Comunicaciones Proceso	Comunicaciones de control Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
2540	Proyecto de control proceso de control de cambios integrado	Realizar Control Integrado de Cambios Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2550	Controlar el proceso de validación del alcance del proyecto.	Validar Alcance Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2560	Control Proyecto Alcance Proceso	Alcance del control Los controles de proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2570	Controlar el proceso del cronograma de control del proyecto	Programa de control Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2580	Controlar el Proyecto Controlar el Proceso de Costos	Controlar Costos Los controles de proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2590	Control de Proyecto Control de Calidad Proceso	Control de Calidad Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2600	Proceso de Control de Riesgos de Control de Proyectos	Controlar Riesgos Los controles de proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2610	Controlar Proyecto Cerrar Proceso de Adquisiciones	Cerrar Adquisiciones Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
2620	Control Cerrar Proyecto o Fase Proceso	Cerrar Proyecto o Fase Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
2630	Mejorar el proceso de desarrollo de la carta del proyecto	Desarrollar la Carta del Proyecto Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2640	Mejorar el proceso de desarrollo del plan de gestión de proyectos	Desarrollar el plan de gestión del proyecto Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2650	Mejorar el proceso de recopilación de requisitos del proyecto	Recopilación de requisitos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2660	Mejorar el proceso de definición del alcance del proyecto	Definir el alcance Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2670	Mejorar el proceso de definición de actividades del proyecto	Definir actividades Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2680	Mejorar el proceso de actividades de secuencia del proyecto	Secuencia de actividades Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
2690	Mejorar el proceso de estimación de la duración de las actividades del proyecto	Estimación de la duración de las actividades Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2700	Mejorar el proceso de cronograma de desarrollo de proyectos	Desarrollar cronograma Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2710	Mejorar el proceso de gestión de recursos humanos del plan de proyecto	Planificar la gestión de recursos humanos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2720	Mejorar el proceso de estimación de costos del proyecto	Estimación de costos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2730	Mejorar el proceso de determinación del presupuesto del proyecto	Determinar el proceso presupuestario Se evalúan las áreas problemáticas, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2740	Mejorar el proceso de gestión de riesgos del plan de proyecto	Planificar la gestión de riesgos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2750	Mejorar el proceso de gestión de calidad del plan de proyecto	Planificar la gestión de la calidad Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
2770	Mejorar el proceso de adquisición del equipo del proyecto	Adquirir equipo de proyecto Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2780	Mejorar el proceso de gestión de comunicaciones del plan de proyecto	Planificar la gestión de las comunicaciones Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2790	Mejorar el proceso de identificación de riesgos del proyecto	Identificar riesgos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2800	Mejorar el proyecto Realizar el proceso de análisis de riesgos cualitativo	Realizar un análisis cualitativo de riesgos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2810	Mejorar el proyecto Realizar el proceso de análisis de riesgos cuantitativos	Realizar un análisis cuantitativo de riesgos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2820	Mejorar el proceso de respuestas a riesgos del plan de proyecto	Planificar las respuestas a los riesgos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2830	Mejorar el proceso de gestión de adquisiciones del plan de proyecto	Planificar la gestión de adquisiciones Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
2850	Mejorar el proceso de trabajo de proyectos directos y de gestión	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2860	Mejorar el proyecto Realizar el proceso de garantía de calidad	Realizar el aseguramiento de la calidad Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2870	Mejorar el proceso de desarrollo del equipo del proyecto	Desarrollar el equipo del proyecto Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2880	Mejorar el proceso de comunicación de gestión de proyectos	Gestionar las comunicaciones Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan mejoras en el proceso.			Proyecto		Mejorar
2890	Mejorar el proceso de adquisiciones para la realización del proyecto	Realizar adquisiciones Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan mejoras en el proceso.			Proyecto		Mejorar
2910	Mejorar el proceso de adquisiciones de control de proyectos	Controlar las adquisiciones Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2920	Mejorar el proceso de comunicaciones de control de proyectos	Control Comunicaciones Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
2930	Mejorar el proyecto Realizar el proceso integrado de control de cambios	Realizar un control integrado de cambios Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
2940	Mejorar el proceso de validación del alcance del proyecto	Validar el alcance Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2950	Mejorar el proceso de alcance del control del proyecto	Alcance del control Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2960	Mejorar el proceso de cronograma de control del proyecto	Cronograma de control Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2970	Mejorar el proceso de control de costos del proyecto	Controlar los costos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2980	Mejorar el proceso de calidad del control de proyectos	Control de calidad Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
2990	Mejorar el proceso de control de riesgos del proyecto	Controlar riesgos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan mejoras en el proceso.			Proyecto		Mejorar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
3000	Mejorar el proceso de cierre de adquisiciones del proyecto	Cerrar Adquisiciones Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan mejoras en el proceso.			Proyecto		Mejorar
3010	Mejorar el proceso de cierre de proyecto o fase	Cerrar Proyecto o Fase Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.			Proyecto		Mejorar
3030	Capture y comparte las lecciones aprendidas	La organización recopila y comparte lecciones aprendidas de proyectos, programas y carteras.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión del Conocimiento y PMIS	
3070	Fomentar la toma de riesgos	La organización alienta a los equipos de proyecto a asumir riesgos calculados que mejoren el desempeño del proyecto.			Proyecto	Técnicas de gestión de proyectos organizacionales.	
3120	Estandarizar el proceso de inicio del programa	Se establecen estándares del proceso de inicio del programa.		Programa			Estandarizar
3130	Estandarizar el proceso de desarrollo del plan de gestión del programa	Se establecen estándares del proceso de desarrollo del plan de gestión del programa.		Programa			Estandarizar
3140	Estandarizar el proceso de planificación del alcance del programa	Se establecen estándares del proceso de planificación del alcance del programa.		Programa			Estandarizar
3155	Estandarizar el proceso de desarrollo de infraestructura de programas	Se establecen estándares del proceso de desarrollo de infraestructura del programa.		Programa			Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
3165	Proceso de desarrollo de infraestructura del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de desarrollo de infraestructura del programa.		Programa			Medida
3175	Programa de Control de Desarrollo de Infraestructura	Los controles del proceso de desarrollo de infraestructura del programa se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
3185	Mejorar el proceso de desarrollo de infraestructura del programa	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de desarrollo de infraestructura del programa, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
3190	Estandarizar el proceso de planificación del cronograma del programa	Se establecen estándares del proceso de planificación del cronograma del programa.		Programa			Estandarizar
3210	Estandarizar el proceso de estimación de costos del programa	Se establecen estándares del Proceso de Estimación de Costos del Programa.		Programa			Estandarizar
3215	Estandarizar el proceso de seguimiento y control del desempeño del programa	Se establecen estándares del Proceso de Monitoreo y Control del Desempeño del Programa.		Programa			Estandarizar
3220	Estandarizar el proceso de presupuestación de costos del programa	Se establecen estándares del proceso de presupuestación de costos del programa.		Programa			Estandarizar
3225	Proceso de seguimiento y control del desempeño del programa de medición	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de seguimiento y control del desempeño del programa.		Programa			Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
3230	Estandarizar el proceso de planificación de la gestión de riesgos del programa	Se establecen estándares del proceso de planificación de la gestión de riesgos del programa.		Programa			Estandarizar
3235	Programa de Control Proceso de Monitoreo y Control del Desempeño	Monitoreo y control del desempeño del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
3240	Estandarizar el proceso de planificación de la calidad del programa	Se establecen estándares del proceso de planificación de la calidad del programa.		Programa			Estandarizar
3245	Mejorar el proceso de seguimiento y control del desempeño del programa	Monitoreo y control del desempeño del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
3270	Estandarizar el proceso de planificación de comunicaciones del programa	Se establecen estándares del Proceso de Planificación de Comunicaciones.		Programa			Estandarizar
3280	Estandarizar el proceso de identificación de riesgos del programa	Se establecen estándares del proceso de identificación de riesgos del programa.		Programa			Estandarizar
3310	Estandarizar el proceso de planificación de respuesta a riesgos del programa	Se establecen estándares del proceso de planificación de respuesta a riesgos del programa.		Programa			Estandarizar
3320	Estandarizar el proceso de planificación de adquisiciones del programa	Se establecen estándares del proceso de planificación de adquisiciones del programa.		Programa			Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
3340	Estandarizar el proceso de gestión de la ejecución del programa	Se establecen estándares del Proceso de Gestión de la Ejecución del Programa.		Programa			Estandarizar
3370	Estandarizar el proceso de distribución de información del programa	Se establecen estándares del Proceso de Distribución de Información.		Programa			Estandarizar
3400	Estandarizar el proceso de administración de adquisiciones del programa	Se establecen estándares del Proceso de Administración de Adquisiciones del Programa.		Programa			Estandarizar
3410	Estandarizar el proceso de presentación de informes sobre el desempeño del programa	Se establecen estándares del proceso de presentación de informes sobre el desempeño del programa.		Programa			Estandarizar
3440	Estandarizar el proceso de control del alcance del programa	Se establecen estándares del proceso de control del alcance del programa.		Programa			Estandarizar
3450	Estandarizar el proceso de control del cronograma del programa	Se establecen estándares del proceso de control del cronograma del programa.		Programa			Estandarizar
3480	Estandarizar el proceso de seguimiento y control de riesgos del programa	Se establecen estándares del Proceso de Monitoreo y Control de Riesgos del Programa.		Programa			Estandarizar
3490	Estandarizar el proceso de cierre de adquisiciones del programa	Se establecen estándares del Proceso de Cierre de Adquisiciones del Programa.		Programa			Estandarizar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
3500	Estandarizar el proceso de cierre del programa	Se establecen estándares del Proceso de Cierre del Programa.		Programa			Estandarizar
3590	Proceso de inicio del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de inicio del programa.		Programa			Medida
3600	Proceso de desarrollo del plan de gestión del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de desarrollo del plan de gestión del programa.		Programa			Medida
3605	Estandarizar el proceso de análisis de riesgos del programa	Se establecen estándares del Proceso de Análisis de Riesgos del Programa.		Programa			Estandarizar
3610	Proceso de planificación del alcance del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de planificación del alcance del programa.		Programa			Medida
3615	Proceso de análisis de riesgos del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de análisis de riesgos del programa.		Programa			Medida
3625	Proceso de Análisis de Riesgos del Programa de Control	Análisis de Riesgos del Programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
3635	Mejorar el proceso de análisis de riesgos del programa	Análisis de riesgos del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se <u>implementan las mejoras del proceso.</u>		Programa			Mejorar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
3655	Estandarizar el proceso de adquisición del programa	Se establecen estándares del proceso de adquisiciones del programa.		Programa			Estandarizar
3660	Proceso de planificación del cronograma del programa de medidas	Las medidas del proceso de planificación del cronograma del programa se establecen, ensamblan y analizan.		Programa			Medida
3665	Proceso de Adquisición del Programa de Medida	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de adquisiciones del programa.		Programa			Medida
3675	Proceso de Adquisiciones del Programa de Control	Los controles del proceso de adquisiciones del programa se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
3680	Proceso de estimación de costos del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de estimación de costos del programa.		Programa			Medida
3685	Mejorar el proceso de adquisición del programa	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de adquisiciones del programa, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
3690	Medir el proceso de presupuestación de costos del programa	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de presupuestación de costos del programa.		Programa			Medida
3700	Proceso de planificación de la gestión de riesgos del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de planificación de la gestión de riesgos del programa.		Programa			Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
3705	Estandarizar el proceso de establecimiento del marco financiero del programa	Se establecen estándares del proceso de establecimiento del marco financiero del programa.		Programa			Estandarizar
3710	Proceso de planificación de la calidad del programa de medición	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de planificación de la calidad del programa.		Programa			Medida
3715	Proceso de establecimiento del marco financiero del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan medidas del proceso de establecimiento del marco financiero del programa.		Programa			Medida
3725	Proceso de establecimiento del marco financiero del programa de control	Establecimiento del Marco Financiero del Programa Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
3735	Mejorar el proceso de establecimiento del marco financiero del programa	Establecimiento del marco financiero del programa Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de los procesos y se implementan las mejoras de los procesos.		Programa			Mejorar
3740	Proceso de planificación de comunicaciones del programa de medida	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de planificación de comunicaciones.		Programa			Medida
3745	Estandarizar el proceso de desarrollo del plan de gestión financiera del programa	Se establecen estándares del proceso de desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa.		Programa			Estandarizar
3750	Proceso de identificación de riesgos del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de identificación de riesgos del programa.		Programa			Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
3755	Proceso de desarrollo del plan de gestión financiera del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de desarrollo del plan de gestión financiera del programa.		Programa			Medida
3765	Programa de Control de Desarrollo del Plan de Gestión Financiera	Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
3775	Mejorar el proceso de desarrollo del plan de gestión financiera del programa	Desarrollo del plan de gestión financiera del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
3780	Proceso de planificación de respuesta al riesgo del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de planificación de la respuesta a los riesgos del programa.		Programa			Medida
3790	Proceso de planificación de adquisiciones del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de planificación de adquisiciones del programa.		Programa			Medida
3805	Estandarizar el proceso de seguimiento y control financiero del programa	Se establecen estándares del Proceso de Seguimiento y Control Financiero del Programa.		Programa			Estandarizar
3810	Proceso de gestión de ejecución del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de gestión de la ejecución del programa.		Programa			Medida
3815	Proceso de seguimiento y control financiero del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de seguimiento y control financiero del programa.		Programa			Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
3825	Programa de Control de Seguimiento y Control Financiero	Proceso de Seguimiento y control financiero del programa Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
3835	Mejorar el proceso de seguimiento y control financiero del programa	Seguimiento y control financiero del programa Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
3840	Proceso de distribución de información del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del Proceso de Distribución de Información.		Programa			Medida
3870	Proceso de administración de adquisiciones del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de administración de adquisiciones del programa.		Programa			Medida
3880	Proceso de presentación de informes sobre el desempeño del programa de medición	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de presentación de informes sobre el desempeño del programa.		Programa			Medida
3910	Proceso de control del alcance del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de control del alcance del programa.		Programa			Medida
3920	Proceso de control del cronograma del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de control del cronograma del programa.		Programa			Medida
3950	Proceso de seguimiento y control de riesgos del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del Proceso de Monitoreo y Control de Riesgos del Programa.		Programa			Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
3960	Proceso de cierre de adquisiciones del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de cierre de adquisiciones del programa.		Programa			Medida
3970	Proceso de cierre del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del Proceso de Cierre del Programa.		Programa			Medida
4000	Proceso de inicio del programa de control	Los controles del proceso de inicio del programa se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4010	Proceso de desarrollo del plan de gestión del programa de control	Desarrollo del Plan de Gestión del Programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4020	Proceso de planificación del alcance del programa de control	Planificación del alcance del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4070	Proceso de planificación del cronograma del programa de control	Planificación del cronograma del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4090	Proceso de estimación de costos del programa de control	Estimación de costos del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4100	Controlar el proceso de presupuestación de costos del programa	Se establecen y ejecutan controles del proceso de presupuestación de costos del programa para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
4110	Programa de Control de Planificación de la Gestión de Riesgos	Proceso de Planificación de la Gestión de Riesgos Planificación de la gestión de riesgos del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4120	Proceso de planificación de la calidad del programa de control	Planificación de la calidad del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4150	Programa de Control de Planificación de Comunicaciones	Proceso de Planificación de Comunicaciones Los controles del proceso de planificación de comunicaciones se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4160	Proceso de identificación de riesgos del programa de control	Identificación de riesgos del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4190	Programa de control de planificación de respuesta a riesgos	Proceso de planificación de respuesta a riesgos Planificación de la respuesta a los riesgos del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4200	Programa de Control del Proceso de Planificación de Adquisiciones	Planificación de adquisiciones del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4220	Proceso de Gestión de Ejecución del Programa de Control	Gestión de la ejecución del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4250	Proceso de distribución de información del programa de control	Los controles del proceso de distribución de información se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
4280	Programa de Control Proceso de Administración de Adquisiciones	Programa Administración de Adquisiciones Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4290	Proceso de presentación de informes sobre el desempeño del programa de control	Informes de desempeño del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4320	Programa de Control Alcance Proceso de Control	Control del alcance del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4330	Programa de Control Cronograma Proceso de Control	Control del cronograma del programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4355	Estandarizar el proceso de transición del programa y mantenimiento de beneficios	Se establecen estándares del proceso de transición del programa y mantenimiento de beneficios.		Programa			Estandarizar
4360	Programa de Control Proceso de Monitoreo y Control de Riesgos	Monitoreo y Control de Riesgos del Programa Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4365	Proceso de transición del programa de medidas y mantenimiento de beneficios	Se establecen, ensamblan y analizan medidas del proceso de transición del programa y mantenimiento de beneficios.		Programa			Medida
4370	Programa de Control Proceso de Cierre de Adquisiciones	Cierre de Adquisiciones del Programa Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
4375	Proceso de transición del programa de control y mantenimiento de beneficios	Transición del programa y mantenimiento de beneficios Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4380	Proceso de Cierre del Programa de Control	Cierre del Programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
4385	Mejorar el proceso de transición del programa y mantenimiento de beneficios	Transición del programa y mantenimiento de beneficios Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4390	Mejorar el proceso de inicio del programa	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de inicio del programa, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4405	Mejorar el proceso de desarrollo del plan de gestión del programa	Desarrollo del plan de gestión del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4410	Mejorar el proceso de planificación del alcance del programa	Planificación del alcance del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4460	Mejorar el proceso de planificación del cronograma del programa	Planificación del cronograma del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
4480	Mejorar el proceso de estimación de costos del programa	Estimación de costos del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4490	Mejorar el proceso de presupuestación de costos del programa	Presupuesto de costos del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4500	Mejorar el proceso de planificación de la gestión de riesgos del programa	Planificación de la gestión de riesgos del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4510	Mejorar el proceso de planificación de la calidad del programa	Planificación de la calidad del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4540	Mejorar el proceso de planificación de las comunicaciones del programa	Planificación de Comunicaciones Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4550	Mejorar el proceso de identificación de riesgos del programa	Identificación de riesgos del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4580	Mejorar el proceso de planificación de la respuesta a los riesgos del programa	Planificación de la respuesta a los riesgos del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
4590	Mejorar el proceso de planificación de adquisiciones del programa	Planificación de adquisiciones del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4610	Mejorar el proceso de gestión de la ejecución del programa	Gestión de la ejecución del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4640	Mejorar el proceso de distribución de información del programa	Distribución de información Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4670	Mejorar el proceso de administración de adquisiciones del programa	Administración de Adquisiciones del Programa Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4680	Mejorar el proceso de presentación de informes sobre el desempeño del programa	Informes de desempeño del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4710	Mejorar el proceso de control del alcance del programa	Control del alcance del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4720	Mejorar el proceso de control del cronograma del programa	Control del cronograma del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
4750	Mejorar el proceso de seguimiento y control de riesgos del programa	Monitoreo y control de riesgos del programa Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4760	Mejorar el proceso de cierre de adquisiciones del programa	Cierre de adquisiciones del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
4770	Mejorar el proceso de cierre del programa	Cierre del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
4945	Estandarizar Definir el proceso de cartera	Se establecen estándares para el proceso de definición de cartera.	portafolio				Estandarizar
4955	Medir Definir Proceso de Portafolio	Se establecen, ensamblan y analizan medidas del proceso de definición de cartera.	portafolio				Medida
4965	Controlar el proceso de definición de la cartera	Definir el proceso de cartera Los controles se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
4975	Mejorar el proceso de definición de cartera	Definir cartera Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	portafolio				Mejorar
4985	Estandarizar Optimizar el proceso de cartera	Se establecen estándares para el proceso de optimización de la cartera.	portafolio				Estandarizar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
4995	Medir el proceso de optimización de la cartera	de Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de optimización de la cartera.	portafolio				Medida
5005	Controlar Optimizar el proceso de cartera	el Los controles de optimizar los procesos de portafolio se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
5015	Mejorar el proceso de optimización de la cartera	de Optimizar la cartera Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras en los procesos.	portafolio				Mejorar
5025	Estandarizar el proceso de autorización de cartera	de Se establecen estándares del Proceso de Autorización de Cartera.	portafolio				Estandarizar
5030	Estandarizar Desarrollar el Proceso del Plan de Gestión de Comunicación del Portafolio	de Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicación del Portafolio Se establecen estándares de proceso.	portafolio				Estandarizar
5035	Medida Autorizar Proceso de Portafolio	de Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del Proceso de Autorización de Cartera.	portafolio				Medida
5045	Controlar Autorizar Proceso de Portafolio	de Autorizar Portafolio Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
5055	Mejorar el proceso de autorización de cartera	de Autorizar cartera de procesos Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.	portafolio				Mejorar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
5070	Estandarizar el proceso de gestión de información de cartera	Se establecen estándares del Proceso de Gestión de la Información de la Cartera.	portafolio				Estandarizar
5080	Estandarizar Portafolio Gestionar Proceso de Cambio Estratégico	Se establecen estándares para el Proceso de Gestión del Cambio Estratégico.	portafolio				Estandarizar
5140	Estandarizar el proceso de gestión de riesgos de cartera	Se establecen estándares de proceso de gestión de riesgos de cartera.	portafolio				Estandarizar
5170	Utilice el lenguaje común del proyecto	La organización utiliza un lenguaje común para describir las actividades y los entregables del proyecto.	portafolio			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales.	
5180	Educación a los ejecutivos	La organización educa a sus ejecutivos sobre los beneficios de la gestión de proyectos organizacionales.	portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
5190	Facilitar el desarrollo del gerente de proyectos	La organización garantiza el desarrollo del director de proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión de Competencias	
5200	Proporcionar formación en gestión de proyectos	La organización proporciona capacitación en gestión de proyectos adecuada para todos los roles dentro de la jerarquía del proyecto.	portafolio	Programa	Proyecto	Capacitación en gestión de proyectos	
5210	Proporcionar formación continua	La organización brinda capacitación continua en el uso de herramientas, metodología y despliegue del conocimiento.	portafolio	Programa	Proyecto	Capacitación en gestión de proyectos	

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
5220	Proporcionar recursos competentes para la gestión de proyectos organizacionales	La comunidad de gestión de proyectos de la organización proporciona suficientes recursos competentes para gestionar la gestión de proyectos organizacionales.	portafolio	Programa	Proyecto	Asignación de recursos	
5240	Establecer comunidades internas de gestión de proyectos	La organización establece una comunidad interna que apoya la gestión de proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Comunidades de gestión de proyectos organizacionales	
5250	Interactuar con comunidades externas de gestión de proyectos	La organización fomenta la membresía en comunidades externas que apoyan la experiencia en gestión de proyectos. Estos pueden incluir asociaciones o iniciativas profesionales.	portafolio	Programa	Proyecto	Comunidades de gestión de proyectos organizacionales	
5260	Personalice la metodología de gestión de proyectos	La organización personaliza una metodología de gestión de proyectos generalmente aceptada para cumplir con los requisitos organizacionales.			Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	
5270	Integrar la metodología de gestión de proyectos con los procesos organizacionales	La organización integra la metodología de gestión de proyectos con procesos estratégicos, operativos y tácticos.	portafolio	Programa	Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	
5280	Establecer un marco común de gestión de proyectos	La organización utiliza un marco de gestión de proyectos para todas las fases de un proyecto.	portafolio	Programa	Proyecto	Sistemas de gestión	
5300	Establecer un programa de capacitación y desarrollo	La organización establece un programa de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades del personal del proyecto.	portafolio	Programa	Proyecto	Capacitación en gestión de proyectos	
5320	Certificar el Sistema de Gestión de Calidad	Organismos independientes certifican el sistema de gestión de calidad.	portafolio			Sistemas de gestión	

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
5340	Establecer soporte ejecutivo	Los ejecutivos apoyan firmemente el proceso de gestión de proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Patrocinio	
5490	Reconocer el valor de la gestión de proyectos	La organización reconoce el valor de la gestión de proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
5500	Definir los valores de la gestión de proyectos	La organización define y aplica la visión y los valores de gestión de proyectos dentro de la organización.	portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
5520	Colaborar en objetivos	Las personas que desempeñan diferentes roles y funciones en toda la organización colaboran para definir y acordar objetivos comunes.			Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
5620	Establecer una trayectoria profesional para todos los roles de gestión de proyectos organizacionales	La organización tiene trayectorias profesionales progresivas para roles relacionados con la gestión de proyectos organizacionales.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión de Competencias	
5940	Medida Desarrollar el Proceso del Plan de Gestión de Comunicación del Portafolio	Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicación del Portafolio Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.	portafolio				Medida
5980	Medir el proceso de gestión de la información de la cartera	Gestionar la información de la cartera Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.	portafolio				Medida
5990	Medir Portafolio Proceso de Cambio Estratégico Gestionar	Gestionar el proceso de cambio estratégico Se establecen, ensamblan y analizan las medidas.	portafolio				Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
6050	Medir el proceso de gestión de riesgos de cartera	Gestionar los riesgos de la cartera Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso.	portafolio				Medida
6450	Control Desarrollar el Proceso del Plan de Gestión de la Comunicación del Portafolio	Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicación del Portafolio. Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
6490	Controlar Gestionar el Proceso de Información de la Cartera	Gestionar la información de la cartera Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
6500	Controlar el Portafolio Gestionar el Proceso de Cambio Estratégico	Gestionar el cambio estratégico Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
6560	Controlar el Proceso de Gestión de Riesgos de Cartera	Gestionar los riesgos de la cartera Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
6840	Mejorar el proceso de desarrollo del plan de gestión de comunicación de la cartera	Desarrollar un plan de gestión de comunicación del portafolio Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	portafolio				Mejorar
6880	Mejorar el proceso de gestión de información de la cartera	Gestionar la información de la cartera Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan mejoras en el proceso.	portafolio				Mejorar
6890	Mejorar el proceso de cambio estratégico de gestión de cartera	Gestionar el cambio estratégico Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	portafolio				Mejorar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
6950	Mejorar el proceso de gestión de riesgos de cartera	Gestionar los riesgos de la cartera Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan mejoras en el proceso.	portafolio				Mejorar
6980	Crear un programa de desarrollo de madurez organizacional	La organización crea un programa para lograr la madurez en la gestión de proyectos.	portafolio			Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
7005	Programa de Liderazgo OPM	La organización cuenta con un programa de liderazgo para sus gerentes de OPM.	portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
7015	Educación a las partes interesadas en OPM	La organización educa a las partes interesadas en OPM.	portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
7025	Conciencia de la diversidad cultural	Educación a los empleados sobre la diversidad cultural y capacitarlos para trabajar en un entorno multicultural.	portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
7035	Programa de Gestión del Cambio Empresarial Organizacional	La organización cuenta con un programa de gestión del cambio empresarial.	portafolio			Alineación estratégica	
7045	Establecer una estructura organizacional de gestión de proyectos	La organización ha determinado la estructura organizacional adecuada para apoyar la gestión de proyectos organizacionales.	portafolio	Programa	Proyecto	Estructuras organizacionales	
7055	Adoptar una estructura organizacional de gestión de proyectos	Adoptar una estructura organizacional de gestión de proyectos en toda la organización.	portafolio	Programa	Proyecto	Estructuras organizacionales	
7065	Institucionalizar la estructura organizacional de gestión de proyectos	Institucionalizar la estructura organizacional de gestión de proyectos en toda la organización.	portafolio	Programa	Proyecto	Estructuras organizacionales	

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
7075	Proporcionar una oficina de apoyo a la gestión de proyectos organizativos.	La organización cuenta con una estructura de oficina de apoyo a la gestión organizacional de proyectos.	portafolio	Programa		Estructuras organizacionales	
7105	Gestionar la visión holística del proyecto	Los gerentes de proyecto comprenden las necesidades de las partes interesadas, los impactos del proyecto en el entorno general de la organización, las estructuras organizativas tanto formales como informales, la política y utilizan la inteligencia emocional para comprender y explicar las acciones y actitudes de los demás.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión Competencias	de
7115	Gestionar el medio ambiente	Los gerentes de proyecto gestionan eficazmente el entorno del proyecto.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión Competencias	de
7125	La organización gestiona el autodesarrollo	La organización brinda a los gerentes de proyectos la capacidad de gestionar y desarrollar eficazmente sus competencias.		Programa	Proyecto	Gestión Competencias	de
7135	Demostrar competencia para iniciar un proyecto	Los directores de proyectos de la organización demuestran sus competencias al iniciar un proyecto.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7145	Demostrar competencia en la planificación de un proyecto	Los directores de proyectos de la organización demuestran sus competencias en la planificación de un proyecto.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7155	Demostrar competencia en la ejecución de un proyecto	Los directores de proyectos de la organización demuestran sus competencias en la ejecución de un proyecto.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7165	Demostrar competencia en el seguimiento y control de un proyecto	Los directores de proyectos pueden demostrar sus competencias en el seguimiento y control de un proyecto.			Proyecto	Gestión Competencias	de

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
7175	Demostrar competencia para cerrar un proyecto	Los gerentes de proyecto pueden demostrar sus competencias al cerrar un proyecto.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7185	Demostrar competencia comunicativa	Los directores de proyectos pueden demostrar su competencia comunicativa.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión Competencias	de
7195	Demostrar competencia líder	Los directores de proyectos pueden demostrar su competencia de liderazgo.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7205	Demostrar competencia gerencial	Los directores de proyectos pueden demostrar su competencia de gestión.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7215	Demostrar competencia en capacidad cognitiva	Los directores de proyectos pueden demostrar su competencia en capacidad cognitiva.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7225	Demostrar competencia en eficacia	Los directores de proyectos pueden demostrar su competencia en materia de eficacia.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7235	Demostrar competencia profesional	Los directores de proyectos pueden demostrar su competencia profesional.			Proyecto	Gestión Competencias	de
7305	Plantilla/herramientas de estimación establecidas para su uso en toda la organización	Estandarizar la estimación para que haya consistencia en el porcentaje aplicado a actividades similares y factores de riesgo aplicados consistentemente. Esto también proporciona una base para un significado similar para las métricas recopiladas durante y después de la ejecución del proyecto.		Programa	Proyecto	Técnicas de gestión de proyectos organizacionales.	

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
7315	Definir métricas de éxito de OPM	La organización define cómo medirá el éxito y el valor de la gestión de carteras, programas y proyectos.	portafolio			Métricas de gestión de proyectos	
7325	Recopile métricas de éxito de OPM	La organización utiliza y mantiene un sistema de desempeño formal para recopilar métricas de éxito de OPM.	portafolio	Programa	Proyecto	Métricas de gestión de proyectos	
7335	Utilice métricas de éxito de OPM	La organización utiliza las métricas de éxito de OPM para mejorar el desempeño de la gestión de carteras, programas y proyectos en comparación con los planes, y mejorar la realización de beneficios para la organización.	portafolio	Programa	Proyecto	Métricas de gestión de proyectos	
7345	Verificar la precisión de la métrica de éxito de OPM	La organización garantiza que los datos de OPM y de beneficios para la organización sean válidos y precisos.	portafolio	Programa	Proyecto	Métricas de gestión de proyectos	
7355	Analice y mejore las métricas de éxito de OPM	La organización mejora continuamente sus procesos de recopilación y uso de datos OPM.	portafolio	Programa	Proyecto	Métricas de gestión de proyectos	
7365	Sistema de información de gestión de proyectos	La organización tiene un mecanismo para el almacenamiento, recuperación, difusión y presentación de informes de la información de gestión de proyectos organizacionales.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión del Conocimiento y PMIS	
7375	Reutilización del capital intelectual	El capital intelectual se almacena y se reutiliza.	portafolio			Gestión del Conocimiento y PMIS	
7405	Logre metas y objetivos estratégicos mediante el uso de la gestión de proyectos organizacionales	Las organizaciones adoptan la gestión de proyectos organizacionales como medio para lograr las metas y objetivos de la organización.	portafolio	Programa	Proyecto	Alineación estratégica	

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
7500	Estandarizar el proceso de gestión del alcance del plan del proyecto	Se establecen estándares del proceso de gestión del alcance del plan.			Proyecto		Estandarizar
7510	Estandarizar el proceso de gestión del cronograma del plan del proyecto	Se establecen estándares del proceso de gestión del cronograma del plan.			Proyecto		Estandarizar
7520	Estandarizar el proceso de gestión de costos del plan de proyecto	Se establecen estándares del proceso de gestión de costos del plan.			Proyecto		Estandarizar
7530	Estandarizar el proceso de gestión de partes interesadas del plan de proyecto	Se establecen estándares del proceso de gestión de partes interesadas del plan.			Proyecto		Estandarizar
7540	Estandarizar el proceso de participación de las partes interesadas en el control del proyecto	Controlar que se establezcan estándares del Proceso de Participación de las Partes Interesadas.			Proyecto		Estandarizar
7550	Medir Proyecto Plan Alcance Proceso de Gestión	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de gestión del alcance del plan.			Proyecto		Medida
7560	Medir el proceso de gestión del cronograma del plan del proyecto	Planificar la gestión del cronograma Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
7570	Medir el proceso de gestión de costos del plan del proyecto	Planificar las medidas del proceso de gestión de costos se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
7580	Medir Plan de Proyecto Proceso de Gestión de Partes Interesadas	Planificar las medidas del proceso de gestión de las partes interesadas: se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
7590	Medir el proceso de participación de las partes interesadas del control del proyecto	Controlar la participación de las partes interesadas Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
7600	Controlar el Plan del Proyecto Alcance Proceso de Gestión	Planificar la Gestión del Alcance Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
7610	Controlar el proceso de gestión del cronograma del plan del proyecto	Planificar la gestión del cronograma Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
7620	Controlar el proceso de gestión de costos del plan del proyecto	Planificar la gestión de costos Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
7630	Controlar el Plan del Proyecto Proceso de Gestión de las Partes Interesadas	Planificar la gestión de las partes interesadas. Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
7640	Controlar el Proyecto Controlar el Proceso de Participación de las Partes Interesadas	Controlar la participación de las partes interesadas Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Control
7650	Mejorar el proceso de gestión del alcance del plan del proyecto	Planificar la gestión del alcance Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
7660	Mejorar el proceso de gestión del cronograma del plan del proyecto	Planificar la gestión del cronograma Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
7670	Mejorar el proceso de gestión de costos del plan de proyecto	Planificar la gestión de costos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
7680	Mejorar el proceso de gestión de partes interesadas del plan de proyecto	Planificar la gestión de las partes interesadas Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
7690	Mejorar el proceso de participación de las partes interesadas en el control del proyecto	Controlar la participación de las partes interesadas Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
7710	Estandarizar el proceso de estimación de costos de los componentes del programa	Se establecen estándares para el Proceso de Estimación de Costos de los Componentes.		Programa			Estandarizar
7720	Estandarizar el proceso de cierre financiero del programa	Se establecen estándares del Proceso de Cierre Financiero del Programa.		Programa			Estandarizar
7780	Estandarizar el proceso de garantía de calidad del programa	Se establecen estándares del Proceso de Garantía de Calidad del Programa.		Programa			Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
7790	Estandarizar el proceso de control de calidad del programa	Se establecen estándares del proceso de control de calidad del programa.		Programa			Estandarizar
7800	Estandarizar el proceso de planificación de recursos del programa	Se establecen estándares del proceso de planificación de recursos.		Programa			Estandarizar
7810	Estandarizar el proceso de priorización de recursos del programa	Se establecen estándares del Proceso de Priorización de Recursos.		Programa			Estandarizar
7820	Estandarizar el proceso de gestión de interdependencia de recursos del programa	Se establecen estándares del Proceso de Gestión de Interdependencia de Recursos.		Programa			Estandarizar
7880	Proceso de estimación de costos de los componentes del programa de medidas	Las medidas del proceso de estimación de costos de los componentes se establecen, ensamblan y analizan.		Programa			Medida
7890	Proceso de Cierre Financiero del Programa de Medida	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del Proceso de Cierre Financiero del Programa.		Programa			Medida
7950	Proceso de garantía de calidad del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de garantía de calidad del programa.		Programa			Medida
7960	Proceso de control de calidad del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de control de calidad del programa.		Programa			Medida

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
7970	Proceso de planificación de recursos del programa de medidas	Las medidas del proceso de planificación de recursos se establecen, ensamblan y analizan.		Programa			Medida
7980	Proceso de priorización de recursos del programa de medidas	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de priorización de recursos.		Programa			Medida
7990	Medir el proceso de gestión de la interdependencia de recursos del programa	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de gestión de interdependencia de recursos.		Programa			Medida
8050	Proceso de estimación de costos de los componentes del programa de control	Estimación de costos de componentes Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
8060	Programa de Control de Cierre Financiero	Se establecen y ejecutan controles del Proceso de Cierre Financiero del Programa para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
8120	Proceso de aseguramiento de la calidad del programa de control	Programa de Garantía de Calidad Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
8130	Programa de control de control de calidad	Control de Calidad del Programa Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
8140	Proceso de planificación de recursos del programa de control	Los controles del proceso de planificación de recursos se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
8150	Proceso de priorización de recursos del programa de control	Los controles del proceso de priorización de recursos se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
8160	Programa de Control de Gestión de Interdependencia de Recursos	Proceso de Gestión de recursos Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.		Programa			Control
8220	Mejorar el proceso de estimación de costos de los componentes del programa	Estimación de costos de los componentes Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
8230	Mejorar el proceso de cierre financiero del programa	Cierre financiero del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
8290	Mejorar el proceso de garantía de calidad del programa	Garantía de calidad del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
8300	Mejorar el proceso de control de calidad del programa	Control de calidad del programa Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.		Programa			Mejorar
8310	Mejorar el proceso de planificación de recursos del programa	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación de recursos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
8320	Mejorar el proceso de priorización de recursos del programa	Priorización de recursos Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
8330	Mejorar el proceso de gestión de interdependencia de recursos del programa	Gestión de interdependencia de recursos Se evalúan las áreas problemáticas de los procesos, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.		Programa			Mejorar
8400	Estandarizar el proceso de desarrollo del plan estratégico de la cartera	Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio Se establecen estándares del proceso.	portafolio				Estandarizar
8410	Estandarizar el proceso de desarrollo de la carta de portafolio	Se establecen estándares para el proceso de desarrollo de la Carta del Portafolio.	portafolio				Estandarizar
8420	Estandarizar el proceso de definición de la hoja de ruta de la cartera	Se establecen estándares para el proceso de definición de la hoja de ruta del portafolio.	portafolio				Estandarizar
8460	Estandarizar el proceso de supervisión de la cartera de proveedores	Proporcionar que se establezcan estándares para el proceso de supervisión de la cartera.	portafolio				Estandarizar
8470	Estandarizar el proceso del Plan de Gestión del Desempeño de la Cartera	Desarrollar un plan de gestión del desempeño de la cartera. Se establecen estándares de proceso.	portafolio				Estandarizar
8480	Estandarizar la cartera Gestionar el proceso de oferta y demanda	Se establecen estándares de Proceso de Gestión de Oferta y Demanda.	portafolio				Estandarizar

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
8490	Estandarizar el proceso de gestión del valor de la cartera	Se establecen estándares para el proceso de gestión del valor de la cartera.	portafolio				Estandarizar
8500	Estandarizar el proceso de desarrollo del plan de gestión de riesgos de cartera	Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos de Cartera Se establecen estándares de proceso.	portafolio				Estandarizar
8510	Medida Desarrollar el proceso del plan estratégico de la cartera	Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.	portafolio				Medida
8520	Medida Desarrollar proceso de constitución de cartera	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de desarrollo del estatuto de cartera.	portafolio				Medida
8530	Medir Definir el proceso de hoja de ruta de la cartera	Definir la hoja de ruta de la cartera Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso.	portafolio				Medida
8540	Estandarizar el proceso de desarrollo del plan de gestión de cartera	Desarrollar el Plan de Gestión de Cartera Se establecen estándares de proceso.	portafolio				Estandarizar
8550	Medida Desarrollar el proceso del plan de gestión de cartera	Desarrollar un plan de gestión de cartera Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso.	portafolio				Medida
8570	Medida Proporcionar Proceso de Supervisión de la Cartera	Proporcionar que se establezcan, reúnan y analicen las medidas del proceso de supervisión de la cartera.	portafolio				Medida

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
8580	Medir Desarrollar el proceso del Plan de Gestión del Desempeño de la Cartera	Desarrollar un plan de gestión del desempeño de la cartera. Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso.	portafolio				Medida
8590	Medir Portafolio Gestionar Proceso de Oferta y Demanda	Gestionar el proceso de oferta y demanda Se establecen, ensamblan y analizan medidas.	portafolio				Medida
8600	Medir el proceso de gestión del valor de la cartera	Gestionar el valor de la cartera Las medidas del proceso se establecen, ensamblan y analizan.	portafolio				Medida
8610	Medida Desarrollar el proceso del plan de gestión de riesgos de cartera	Desarrollar un plan de gestión de riesgos de cartera. Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso.	portafolio				Medida
8620	Control Desarrollar el Proceso del Plan Estratégico de la Cartera	Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio. Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
8630	Controlar el proceso de desarrollo de la carta de portafolio	Se establecen y ejecutan controles del proceso de desarrollo de la carta de cartera para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
8640	Controlar el proceso de definición de la hoja de ruta de la cartera	Definir la hoja de ruta de la cartera Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
8650	Control Desarrollar el proceso del plan de gestión de cartera	Desarrollar un plan de gestión de cartera. Se establecen y ejecutan controles de proceso para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapas de mejora del proceso</b>
8680	Controlar el proceso de supervisión de la cartera de suministro	Proporcionar supervisión de la cartera Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
8690	Control Desarrollar el proceso del Plan de Gestión del Desempeño de la Cartera	Desarrollar un plan de gestión del desempeño de la cartera. Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
8700	Controlar el Portafolio Gestionar el Proceso de Oferta y Demanda	Gestionar el proceso de oferta y demanda. Se establecen y ejecutan controles para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
8710	Controlar el proceso de gestión del valor de la cartera	Gestionar el valor de la cartera Los controles del proceso se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
8720	Control Desarrollar el Proceso del Plan de Gestión de Riesgos de la Cartera	Desarrollar un plan de gestión de riesgos de cartera. Se establecen y ejecutan controles del proceso para controlar la estabilidad del proceso.	portafolio				Control
8730	Mejorar el proceso de desarrollo del plan estratégico de la cartera	Desarrollar un plan estratégico de cartera Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	portafolio				Mejorar
8740	Mejorar el proceso de desarrollo de estatutos de cartera	Desarrollar la Carta del Portafolio Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.	portafolio				Mejorar
8750	Mejorar el proceso de definición de la hoja de ruta de la cartera	Definir la hoja de ruta del portafolio Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	portafolio				Mejorar

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
8760	Mejorar el proceso de desarrollo del plan de gestión de cartera	Desarrollar un plan de gestión de cartera Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	portafolio				Mejorar
8790	Mejorar el proceso de supervisión de la cartera de proveedores	Proporcionar supervisión de la cartera Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	portafolio				Mejorar
8800	Mejorar el proceso de desarrollo del plan de gestión del desempeño de la cartera	Desarrollar un plan de gestión del desempeño de la cartera. Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	portafolio				Mejorar
8810	Mejorar el proceso de gestión de oferta y demanda de cartera	Gestionar la oferta y la demanda Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan mejoras en el proceso.	portafolio				Mejorar
8820	Mejorar el proceso de gestión del valor de la cartera	Gestionar el valor de la cartera Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan mejoras en el proceso.	portafolio				Mejorar
8830	Mejorar el proceso de desarrollo del plan de gestión de riesgos de cartera	Desarrollar un plan de gestión de riesgos de cartera Se evalúan las áreas problemáticas del proceso, se identifican las causas fundamentales, se recopilan recomendaciones de mejora de procesos y se implementan mejoras de procesos.	portafolio				Mejorar
8900	Adaptarse a los marcos y estructuras de gobierno aprobados por la organización.	Diseñar y adoptar procesos flexibles de gestión de proyectos para adaptarse y cumplir con los marcos y estructuras de gobierno aprobados por la organización, como CMMI, ITIL, COBIT.	portafolio	Programa	Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	

<b>ID de las mejores prácticas</b>	<b>Nombre de la mejor práctica</b>	<b>Descripción de las mejores prácticas</b>	<b>Dominio de Portafolio</b>	<b>Dominio de Programa</b>	<b>Dominio de Proyecto</b>	<b>Habilitador organizacional</b>	<b>Etapa de mejora del proceso</b>
8910	Analizar el rendimiento del valor	La organización realiza un análisis del desempeño del valor en comparación con el desempeño de sus esfuerzos y refina la estrategia de manera apropiada.	portafolio	Programa	Proyecto	Alineación estratégica	
8920	Evaluar la realización de los beneficios propuestos	La organización establece un proceso formal para evaluar y dar cuenta de la realización de los beneficios propuestos de su cartera, programas y proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Alineación estratégica	
8930	Prácticas y resultados de referencia de la PMO	La PMO está utilizando datos de referencia para comparar sus logros y su estado actual con los de otras PMO.	portafolio	Programa	Proyecto	Evaluación comparativa	
8940	Crear una cultura consciente de los riesgos	La organización ha creado una cultura consciente del riesgo, defendiendo que la cartera, los programas y los proyectos son menos riesgosos cuando se identifican más riesgos.	portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales	
8950	Definir indicadores principales clave	El equipo del proyecto define indicadores clave para el éxito del proyecto.			Proyecto	Métricas de gestión de proyectos	
8960	Desarrollo de plantillas de gestión de proyectos	Desarrollar plantillas para organizaciones que adopten áreas de conocimiento de gestión de proyectos para estandarizar las prácticas de gestión de proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	
8970	Estudios de casos de gestión de proyectos documentales	La organización documenta estudios de casos para todos los proyectos completados para garantizar que se registren todos los éxitos y desafíos.			Proyecto	Gestión del Conocimiento y PMIS	
8980	Fomentar la adherencia al Código de Ética de Gestión de Proyectos	La organización promueve la adhesión al Código de Ética y Conducta Profesional de Gestión de Proyectos para mejorar la calidad, los entregables y la calidad del proyecto.			Proyecto	Prácticas de gestión de proyectos organizacionales	

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
8990	Establecer patrocinadores de proyectos competentes	Los patrocinadores del proyecto son competentes en el patrocinio de proyectos.			Proyecto	Patrocinio	
9000	Establecer una metodología de gestión de riesgos empresariales	La organización captura el riesgo empresarial (de mercado, financiero, empresarial y medioambiental) y su impacto en la estrategia y la cartera, los programas y los proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Alineación estratégica	
9010	Establecer paneles de resumen ejecutivo	La organización cuenta con paneles para ejecutivos que resumen el progreso del proyecto con indicadores claros del estado del proyecto.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión del Conocimiento y PMIS	
9020	Establecer políticas de gobernanza en toda la organización	La organización establece políticas de gobierno en toda la organización.	portafolio	Programa	Proyecto	Gobernanza	
9030	Establecer estándares de informes de gestión de proyectos organizacionales	La organización ha creado estándares consistentes de informes de gestión de proyectos organizacionales para garantizar informes de calidad repetibles de proyectos, programas y carteras para todas las partes interesadas.	portafolio	Programa	Proyecto	Gestión del Conocimiento y PMIS	
9040	Establecer un grupo de interés especial sobre técnicas y consejos para la ejecución de proyectos	La organización establece grupos de interés especiales para que la comunidad de gestión de proyectos comparta consejos y técnicas de ejecución de proyectos con sus respectivos colegas. La organización invitará a oradores para presentar temas relevantes a la comunidad de gestión de proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Comunidades de gestión de proyectos organizacionales	
9050	Establecer pautas de adaptación de plantillas de gestión de proyectos	La organización proporciona pautas de personalización para las plantillas de gestión de proyectos para permitir una personalización controlada de las plantillas modificadas según el enfoque del proyecto.			Proyecto	Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
9060	Establecer procesos de optimización y asignación de recursos	La organización utiliza los recursos de manera optimizada haciendo coincidir los recursos disponibles con las necesidades del proyecto y programa.	portafolio	Programa	Proyecto	Asignación de recursos	
9070	Establecer criterios de asignación de recursos escasos	La organización asigna sus escasos recursos a sus iniciativas de mayor prioridad.	portafolio			Asignación de recursos	
9080	Establecer un marco de alineación estratégica	La organización revisa la estrategia, las condiciones actuales y los resultados y ajusta los componentes de la cartera en consecuencia.	portafolio	Programa	Proyecto	Alineación estratégica	
9090	Incorporar puntos de referencia de desempeño en el sistema de cuadro de mando integral	Aumente las medidas financieras tradicionales con puntos de referencia para el desempeño en la relación con los clientes, procesos internos clave y aprendizaje y crecimiento utilizando el sistema de cuadro de mando integral.	portafolio	Programa	Proyecto	Evaluación comparativa	
9100	Estudios de casos de gestión de proyectos incluidos en el programa de inducción	La organización incluye los estudios de casos de gestión de proyectos en el programa de inducción a la gestión de proyectos para garantizar el éxito y que los aprendizajes clave estén disponibles.			Proyecto	Capacitación en gestión de proyectos	
9110	La formación en gestión de proyectos se asigna al camino del desarrollo profesional	El desarrollo profesional del personal debe estar respaldado por formaciones.			Proyecto	Capacitación en gestión de proyectos	
9120	Proporcionar tutoría a los directores de proyectos	Proporcionar tutoría continua a los gerentes de proyectos sobre los procesos de gestión de proyectos de las organizaciones.			Proyecto	Gestión de Competencias	
9130	Informar el desempeño de OPM a la estrategia	El sistema OPM proporciona retroalimentación desde la finalización de los proyectos y la obtención de beneficios a la estrategia de la organización.	portafolio	Programa	Proyecto	Alineación estratégica	

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
9140	Informe Proyecto Programa Desempeño Estratégico	Revisar e informar los beneficios estratégicos de las métricas de proyectos y programas y su importancia para el desempeño de la cartera.	portafolio	Programa	Proyecto	Alineación estratégica	
9150	Los especialistas se comparten entre proyectos	La organización proporciona personal adecuado con recursos especializados, compartiéndolos entre los proyectos.	portafolio	Programa	Proyecto	Asignación de recursos	
9160	Proceso consistente de orientación de proyectos	La organización tiene un proceso estandarizado de orientación de proyectos para ayudar a preparar a los nuevos miembros del equipo para realizar su trabajo de acuerdo con el proceso y plan definidos por el proyecto.			Proyecto	Prácticas de gestión de proyectos organizacionales	
9170	Gobernanza consistente de proyectos, programas y carteras en toda la empresa	La organización establece una junta de gobierno sobre todos los procesos de cartera, programas y proyectos en toda la empresa para optimizar el valor comercial.	portafolio	Programa	Proyecto	Gobernanza	
9180	Utilice métodos matemáticamente sólidos para la priorización	El resultado de esta priorización junto con la priorización de objetivos produce un beneficio relativo a escala de proporción para cada proyecto candidato, de modo que puedan compararse significativamente.	portafolio	Programa	Proyecto	Técnicas de gestión de proyectos organizacionales.	
9190	Utilice un optimizador para seleccionar la cartera	Seleccione la cartera óptima en lugar de clasificar y elegir hasta que se acabe el presupuesto.	portafolio			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales.	
9200	Utilice una evaluación de desempeño formal	Evaluar formalmente el desempeño de los proyectos o fases en relación con el caso de negocios utilizado durante el inicio.	portafolio	Programa	Proyecto	Alineación estratégica	
9210	Administrar recursos del programa	El director del programa permite el ajuste y la reasignación de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades del programa.		Programa		Técnicas de gestión de proyectos organizacionales.	

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapa de mejora del proceso
9220	Gestionar problemas del programa	El equipo del programa identifica, rastrea y cierra los problemas de manera efectiva para garantizar que las expectativas de las partes interesadas estén alineadas con las actividades y los entregables del programa.		Programa		écnicas de gestión de	
9230	Administrar interfaces de componentes	El equipo del programa mantiene el cumplimiento de la ejecución del programa y sus partes constituyentes y gestiona las relaciones entre los componentes del programa.		Programa		écnicas de gestión de	
9240	Planificar Programa Gestión de Partes Interesadas	El director del programa cubre la planificación de cómo se identificarán, analizarán, involucrarán y gestionarán las partes interesadas a lo largo de la vida del programa.		Programa		écnicas de gestión de	
9250	Identificar las partes interesadas del programa	El equipo del programa aborda la identificación y el análisis sistemáticos de las partes interesadas del programa y crea el registro de partes interesadas.		Programa		écnicas de gestión de	
9260	Involucrar a las partes interesadas del programa	El equipo del programa garantiza que las partes interesadas participen en el programa.		Programa		écnicas de gestión de	
9270	Gestionar las expectativas de las partes interesadas del programa	El equipo del programa gestiona las comunicaciones para satisfacer los requisitos y resuelve problemas con las partes interesadas del programa.		Programa		écnicas de gestión de	
9280	Planificar y establecer la estructura de gobernanza del programa	El equipo del programa identifica los objetivos de gobernanza y define la estructura, las funciones y las responsabilidades de la gobernanza.		Programa		Gobernanza	
9290	Plan de auditorías	El equipo del programa se prepara para auditorías internas y externas de las finanzas, procesos y documentos del programa y demuestra el cumplimiento de los procesos organizacionales de <u>gestión del programa aprobados.</u>		Programa		écnicas de gestión de	

ID de las mejores prácticas	Nombre de la mejor práctica	Descripción de las mejores prácticas	Dominio de Portafolio	Dominio de Programa	Dominio de Proyecto	Habilitador organizacional	Etapas de mejora del proceso
9300	Proporcionar supervisión de la gobernanza	El equipo del programa proporciona capacidad de gobernanza y auditoría durante todo el transcurso del programa.		Programa		Gobernanza	
9310	Alineación Estratégica de Programas	La organización establece y mantiene la alineación de los programas con la estrategia de la organización.		Programa		Alineación estratégica	

*Fuente.* Anexo A1, Página 111. Modelo de Madurez de la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3®) – Tercera

Edición.(PMI, 2013).

**Apéndice B**

*Cuestionario de Autoevaluación*

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Columna vacía	Columna vacía
										Categoría	División
1	1005	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?					Standardize	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto		
2	1700	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?					Measure	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto		
3	2240	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el Charter del Proyecto"?					Control	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto		
4	2630	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar el Charter del Proyecto"?					Improve	Inicio	4. Gestión de la Integración del proyecto		
5	1020	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Standardize	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto		
6	1710	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Measure	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto		
7	2250	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Control	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto		
8	2640	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el plan de gestión del proyecto"?					Improve	Planificación	4. Gestión de la Integración del proyecto		
9	1230	¿Su organización estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Standardize	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto		
10	1920	¿Su organización mide el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Measure	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto		
11	2460	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gerenciar el trabajo del proyecto"?					Control	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto		
12	2850	¿Su organización mejora el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?					Improve	Ejecución	4. Gestión de la Integración del proyecto		
13	1035	¿Su organización estandariza el proceso "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					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"?					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"?					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"?					Improve	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto		
17	1310	¿Su organización estandariza el proceso "Realizar control integrado de cambios"?					Standardize	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto		
18	2000	¿Su organización mide el proceso "Realizar un control de cambio integrado"?					Measure	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto		
19	2540	¿Su organización controla el proceso "Realizar control integrado de cambios"?					Control	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto		

		Categorización						Habilitador Organizacional			
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Categoría	División
20	2930	¿Su organización mejora el proceso "Realizar un control integrado de cambios"?					Improve	Monitoreo y Control	4. Gestión de la Integración del proyecto		
21	1390	¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Standardize	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto		
22	2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Measure	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto		
23	2620	¿Su organización controla el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Control	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto		
24	3010	¿Su organización mejora el proceso "Cerrar proyecto o fase"?					Improve	Cierre	4. Gestión de la Integración del proyecto		
25	7500	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
26	7550	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
27	7600	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
28	7650	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión del alcance del plan"?					Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
29	1030	¿Su organización estandariza el proceso de "Recopilar requisitos"?					Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
30	1720	¿Su organización mide el proceso de "Recopilar requisitos"?					Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
31	2260	¿Su organización controla el proceso de "Recopilar requisitos"?					Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
32	2650	¿Su organización mejora el proceso de "Recopilar requisitos"?					Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
33	1040	¿Su organización estandariza el proceso "definir el alcance"?					Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
34	1730	¿Su organización mide el proceso "definir el alcance"?					Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
35	2270	¿Su organización controla el proceso "definir el alcance"?					Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
36	2660	¿Su organización mejora el proceso "definir el alcance"?					Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
37	1075	¿Su organización estandariza el proceso "Crear WBS"?					Standardize	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
38	1085	¿Su organización mide el proceso "Crear WBS"?					Measure	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
39	1095	¿Su organización controla el proceso "Crear WBS"?					Control	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
40	1105	¿Su organización mejora el proceso "Crear WBS"?					Improve	Planificación	5. Gestión del Alcance del proyecto		
41	1320	¿Su organización estandariza el proceso "Validar el alcance"?					Standardize	Monitoreo y Control	5. Gestión del Alcance del proyecto		

		Categorización						Habilitador Organizacional			
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Categoría	División
42	2010	¿Su organización mide el proceso de "Validar el alcance"?					Measure	Monitoreo y Control	5. Gestión del Alcance del proyecto		
43	2550	¿Su organización controla el proceso de "Validar el alcance"?					Control	Monitoreo y Control	5. Gestión del Alcance del proyecto		
44	2940	¿Su organización mejora el proceso de "Validar el alcance"?					Improve	Monitoreo y Control	5. Gestión del Alcance del proyecto		
45	1330	¿Su organización estandariza el proceso "Alcance de control"?					Standardize	Monitoreo y Control	5. Gestión del Alcance del proyecto		
46	2020	¿Su organización mide el proceso "Alcance del control"?					Measure	Monitoreo y Control	5. Gestión del Alcance del proyecto		
47	2560	¿Su organización controla el proceso "Alcance de control"?					Control	Monitoreo y Control	5. Gestión del Alcance del proyecto		
48	2950	¿Su organización mejora el proceso de "Alcance de control"?					Improve	Monitoreo y Control	5. Gestión del Alcance del proyecto		
49	7510	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
50	7560	¿Su organización mide el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
51	7610	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
52	7660	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión del cronograma del plan"?					Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
53	1050	¿Su organización estandariza el proceso "Definir actividades"?					Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
54	1740	¿Su organización mide el proceso "Definir actividades"?					Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
55	2280	¿Su organización controla el proceso "Definir actividades"?					Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
56	2670	¿Su organización mejora el proceso de "Definir actividades"?					Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
57	1060	¿Su organización estandariza el proceso de "Actividades de secuencia"?					Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
58	1750	¿Su organización mide el proceso de "Actividades de secuencia"?					Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
59	2290	¿Su organización controla el proceso de "Actividades de secuencia"?					Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
60	2680	¿Su organización mejora el proceso de "Actividades de secuencia"?					Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
61	1115	¿Su organización estandariza el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
62	1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
63	1135	¿Su organización controla el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Columna vacía	Columna vacía
										Columna vacía	Columna vacía
64	1145	¿Su organización mejora el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?					Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
65	1070	¿Su organización estandariza el proceso "Estimar las duraciones de la actividad"?					Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
66	1760	¿Su organización mide el proceso de "Estimación de las duraciones de la actividad"?					Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
67	2300	¿Su organización controla el proceso de "Estimar las duraciones de la actividad"?					Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
68	2690	¿Su organización mejora el proceso de "Estimar las duraciones de la actividad"?					Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
69	1080	¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar programa"?					Standardize	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
70	1770	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar programa"?					Measure	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
71	2310	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar programa"?					Control	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
72	2700	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar programa"?					Improve	Planificación	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
73	1340	¿Su organización estandariza el proceso de "Control del programa"?					Standardize	Monitoreo y Control	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
74	2030	¿Su organización mide el proceso de "Control del Programa"?					Measure	Monitoreo y Control	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
75	2570	¿Su organización controla el proceso de "Control del Programa"?					Control	Monitoreo y Control	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
76	2960	¿Su organización mejora el proceso de "Control del Programa"?					Improve	Monitoreo y Control	6. Gestión del Cronograma del proyecto		
77	7520	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión de costos del plan"?					Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
78	7570	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de costos del plan"?					Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
79	7620	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de costos del plan"?					Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
80	7670	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión de costos del plan"?					Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
81	1100	¿Su organización estandariza el proceso de "Costos Estimados"?					Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
82	1790	¿Su organización mide el proceso de "Costos Estimados"?					Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
83	2330	¿Su organización controla el proceso de "Costos Estimados"?					Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
84	2720	¿Su organización mejora el proceso de "Costos Estimados"?					Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
85	1110	¿Su organización estandariza el proceso "Determinar el presupuesto"?					Standardize	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Columna vacía	Columna vacía
										Columna vacía	Columna vacía
86	1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar el presupuesto"?					Measure	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
87	2340	¿Su organización controla el proceso "Determinar el presupuesto"?					Control	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
88	2730	¿Su organización mejora el proceso de "Determinar el presupuesto"?					Improve	Planificación	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
89	1350	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de Costos"?					Standardize	Monitoreo y Control	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
90	2040	¿Su organización mide el proceso de "Control de Costos"?					Measure	Monitoreo y Control	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
91	2580	¿Su organización controla el proceso de "Control de Costos"?					Control	Monitoreo y Control	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
92	2970	¿Su organización mejora el proceso de "Control de Costos"?					Improve	Monitoreo y Control	7. Gestión de los Costos del Proyecto		
93	1130	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?					Standardize	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
94	1820	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?					Measure	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
95	2360	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?					Control	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
96	2750	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?					Improve	Planificación	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
97	1240	¿Su organización estandariza el proceso de "Realizar aseguramiento de la calidad"?					Standardize	Ejecución	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
98	1930	¿Su organización mide el proceso "Realizar aseguramiento de la calidad"?					Measure	Ejecución	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
99	2470	¿Su organización controla el proceso "Realizar aseguramiento de la calidad"?					Control	Ejecución	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
100	2860	¿Su organización mejora el proceso de "Realizar aseguramiento de la calidad"?					Improve	Ejecución	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
101	1360	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de calidad"?					Standardize	Monitoreo y Control	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
102	2050	¿Su organización mide el proceso de "Control de calidad"?					Measure	Monitoreo y Control	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
103	2590	¿Su organización controla el proceso de "Control de calidad"?					Control	Monitoreo y Control	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
104	2980	¿Su organización mejora el proceso de "Control de calidad"?					Improve	Monitoreo y Control	8. Gestión de la Calidad del Proyecto		
105	1090	¿Su organización estandariza el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?					Standardize	Planificación	9. Gestión de los Recursos		
106	1780	¿Su organización mide el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?					Measure	Planificación	9. Gestión de los Recursos		
107	2320	¿Su organización controla el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?					Control	Planificación	9. Gestión de los Recursos		

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Categoría	División
108	2710	¿Su organización mejora el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?					Improve	Planificación	9. Gestión de los Recursos		
109	1150	¿Su organización estandariza el proceso "Adquirir el equipo del proyecto"?					Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
110	1840	¿Su organización mide el proceso "Adquirir el equipo del proyecto"?					Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
111	2380	¿Su organización controla el proceso "Adquirir el equipo del proyecto"?					Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
112	2770	¿Su organización mejora el proceso de "adquirir el equipo del proyecto"?					Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
113	1250	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?					Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
114	1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?					Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
115	2480	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?					Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
116	2870	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el equipo del proyecto"?					Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
117	1155	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?					Standardize	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
118	1165	¿Su organización mide el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?					Measure	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
119	1175	¿Su organización controla el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?					Control	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
120	1185	¿Su organización mejora el proceso "Administrar el equipo del proyecto"?					Improve	Ejecución	9. Gestión de los Recursos		
121	1160	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?					Standardize	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
122	1850	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?					Measure	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
123	2390	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?					Control	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
124	2780	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?					Improve	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
125	1260	¿Su organización estandariza el proceso de "Administrar Comunicaciones"?					Standardize	Ejecución	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
126	1950	¿Su organización mide el proceso de "Administrar Comunicaciones"?					Measure	Ejecución	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
127	2490	¿Su organización controla el proceso de "Administrar Comunicaciones"?					Control	Ejecución	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
128	2880	¿Su organización mejora el proceso de "Administrar Comunicaciones"?					Improve	Ejecución	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
129	1300	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de comunicaciones"?					Standardize	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		

		Categorización						Habilitador Organizacional			
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Categoría	División
130	1990	¿Su organización mide el proceso de "Control de comunicaciones"?					Measure	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
131	2530	¿Su organización controla el proceso de "Control de comunicaciones"?					Control	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
132	2920	¿Su organización mejora el proceso de "Control de comunicaciones"?					Improve	Monitoreo y Control	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
133	1120	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?					Standardize	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
134	1810	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?					Measure	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
135	2350	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?					Control	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
136	2740	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?					Improve	Planificación	10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		
137	1170	¿Su organización estandariza el proceso "Identificar riesgos"?					Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
138	1860	¿Su organización mide el proceso "Identificar riesgos"?					Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
139	2400	¿Su organización controla el proceso "Identificar riesgos"?					Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
140	2790	¿Su organización mejora el proceso de "Identificar riesgos"?					Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
141	1180	¿Su organización estandariza el proceso "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?					Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
142	1870	¿Su organización mide el proceso "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?					Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
143	2410	¿Su organización controla el proceso "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?					Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
144	2800	¿Su organización mejora el proceso de "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?					Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
145	1190	¿Su organización estandariza el proceso "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?					Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
146	1880	¿Su organización mide el proceso "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?					Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
147	2420	¿Su organización controla el proceso "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?					Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
148	2810	¿Su organización mejora el proceso "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?					Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
149	1200	¿Su organización estandariza el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?					Standardize	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
150	1890	¿Su organización mide el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?					Measure	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
151	2430	¿Su organización controla el proceso de "Planificar respuestas de riesgo"?					Control	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Columna vacía	Columna vacía
										Columna vacía	Columna vacía
152	2820	¿Su organización mejora el proceso de "Plan de respuestas de riesgo"?					Improve	Planificación	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
153	1370	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de riesgos"?					Standardize	Monitoreo y Control	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
154	2060	¿Su organización mide el proceso de "Control de riesgos"?					Measure	Monitoreo y Control	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
155	2600	¿Su organización controla el proceso de "Control de riesgos"?					Control	Monitoreo y Control	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
156	2990	¿Su organización mejora el proceso de "Control de riesgos"?					Improve	Monitoreo y Control	11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		
157	1210	¿Su organización estandariza el proceso "Planificar la gestión de compras"?					Standardize	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
158	1900	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de compras"?					Measure	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
159	2440	¿Su organización controla el proceso "Planificar la gestión de compras"?					Control	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
160	2830	¿Su organización mejora el proceso "Planificar la gestión de compras"?					Improve	Planificación	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
161	1270	¿Su organización estandariza el proceso de "Efectuar las adquisiciones"?					Standardize	Ejecución	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
162	1960	¿Su organización mide el proceso de "Efectuar las adquisiciones"?					Measure	Ejecución	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
163	2500	¿Su organización controla el proceso de "Efectuar las adquisiciones"?					Control	Ejecución	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
164	2890	¿Su organización mejora el proceso de "Efectuar las adquisiciones"?					Improve	Ejecución	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
165	1290	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de adquisiciones"?					Standardize	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
166	1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de adquisiciones"?					Measure	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
167	2520	¿Su organización controla el proceso de "Control de adquisiciones"?					Control	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
168	2910	¿Su organización mejora el proceso de "Control de adquisiciones"?					Improve	Monitoreo y Control	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
169	1380	¿Su organización estandariza el proceso de "cerrar adquisiciones"?					Standardize	Cierre	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
170	2070	¿Su organización mide el proceso de "cerrar adquisiciones"?					Measure	Cierre	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
171	2610	¿Su organización controla el proceso de "cerrar adquisiciones"?					Control	Cierre	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
172	3000	¿Su organización mejora el proceso de "Cerrar adquisiciones"?					Improve	Cierre	12. Gestión de las Adquisiciones del proyecto		
173	1195	¿Su organización estandariza el proceso de "identificar interesados"?					Standardize	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Columna vacía	Columna vacía
										Columna vacía	Columna vacía
174	2005	¿Su organización mide el proceso de "Identificar partes interesadas"?					Measure	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
175	2015	¿Su organización controla el proceso de "identificación de partes interesadas"?					Control	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
176	2025	¿Su organización mejora el proceso de "identificar interesados"?					Improve	Inicio	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
177	7530	¿Su organización estandariza el proceso "Planificar la gestión de las partes interesadas"?					Standardize	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
178	7580	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas"?					Measure	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
179	7630	¿Su organización controla el proceso "Planificar la gestión de las partes interesadas"?					Control	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
180	7680	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas"?					Improve	Planificación	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
181	2035	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar la participación de las partes interesadas"?					Standardize	Ejecución	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
182	2045	¿Su organización mide el proceso "Gestionar la participación de las partes interesadas"?					Measure	Ejecución	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
183	2055	¿Su organización controla el proceso "Gestionar la participación de las partes interesadas"?					Control	Ejecución	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
184	2065	¿Su organización mejora el proceso "Gestionar la participación de las partes interesadas"?					Improve	Ejecución	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
185	7540	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de participación de partes interesadas"?					Standardize	Monitoreo y Control	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
186	7590	¿Su organización mide el proceso de "Control de participación de partes interesadas"?					Measure	Monitoreo y Control	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
187	7640	¿Su organización controla el proceso "Controlar la participación de las partes interesadas"?					Control	Monitoreo y Control	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
188	7690	¿Su organización mejora el proceso de "Control de participación de partes interesadas"?					Improve	Monitoreo y Control	13. Gestión de los Interesados del Proyecto		
189	5490	¿Su organización "reconoce el valor de la gestión de proyectos"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
190	1000	¿Su organización "Establece Políticas de Gestión de Proyectos Organizacionales"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
191	1400	¿Su organización "Gestión de proyectos organizacionales del personal con recursos competentes"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
192	1450	¿Su organización "establece un fuerte patrocinio"?								Patrocinio	Cultura
193	1460	¿Su organización "Adapta los Procesos de Gestión de Proyectos de forma flexible"?								Metodología de gestión de	Tecnología

										Categorización	
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Habilitador Organizacional	
										Categoría	División
										proyectos organizacionales	
194	1590	¿Su organización "registra las asignaciones de recursos del proyecto"?								Asignación de recursos	Recursos Humanos
195	2190	¿Su organización "compara el rendimiento de la gestión de proyectos organizacionales con los estándares de la industria"?								Benchmarking	Estructura
196	3030	¿Su organización "Captura y comparte lecciones aprendidas"?								Gestión del conocimiento y PMIS	Estructura
197	5180	¿Su organización "Educar Ejecutivos"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
198	5190	¿Su organización "Facilita el Desarrollo de Gerentes de Proyectos"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
199	5200	¿Su organización "proporciona capacitación en gestión de proyectos"?								Entrenamiento de gestión de proyectos	Recursos Humanos
200	5210	¿Su organización "proporciona capacitación continua"?								Entrenamiento de gestión de proyectos	Recursos Humanos
201	5220	¿Su organización "proporciona recursos de gestión de proyectos organizacionales competentes"?								Asignación de recursos	Recursos Humanos
202	5240	¿Su organización "Establece Comunidades de Gestión de Proyectos Internos"?								Comunidades de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
203	5250	¿Su organización "interactúa con comunidades externas de gestión de proyectos"?								Comunidades de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
204	5270	¿Su organización "Integra la Metodología de Gestión de Proyectos con los Procesos Organizacionales"?								Metodología de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
205	5280	¿Su organización "establece un marco común de gestión de proyectos"?								Sistemas de gestión	Estructura
206	5300	¿Su organización "establece un programa de capacitación y desarrollo"?								Entrenamiento de gestión de proyectos	Recursos Humanos
207	5340	¿Su organización "establece soporte ejecutivo"?								Patrocinio	Cultura

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Category	Division
										Category	Division
208	5500	¿Su organización "define los valores de gestión de proyectos"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
209	5620	¿Su organización "establece un camino profesional para todas las funciones de gestión de proyectos organizacionales"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
210	7005	¿Su organización tiene un "Programa de Liderazgo OPM"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
211	7015	¿Su organización "educa a los interesados en OPM"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
212	7025	¿Su organización tiene una "conciencia de diversidad cultural"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
213	7045	¿Su organización "Establece la Estructura de Gestión del Proyecto Organizacional"?								Estructuras organizacionales	Estructura
214	7055	¿Su organización "adopta la estructura de gestión del proyecto organizacional"?								Estructuras organizacionales	Estructura
215	7065	¿Su organización "Institucionaliza la Estructura de Gestión del Proyecto Organizacional"?								Estructuras organizacionales	Estructura
216	7105	¿Su organización "administra la vista holística del proyecto"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
217	7115	¿Su organización "Gestiona el Medio Ambiente"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
218	7185	¿Su organización "demuestra la competencia de comunicación"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
219	7325	¿Su organización "recopila métricas de éxito de OPM"?								Métrica de gestión de proyectos	Estructura
220	7335	¿Su organización "usa métricas de éxito de OPM"?								Métrica de gestión de proyectos	Estructura
221	7345	¿Su organización "Verifica la precisión métrica de éxito OPM"?								Métrica de gestión de proyectos	Estructura
222	7355	¿Su organización "Analiza y Mejora las Métricas de Éxito OPM"?								Métrica de gestión de proyectos	Estructura
223	7365	¿Su organización tiene un "Sistema de información de gestión de proyectos"?								Gestión del conocimiento y PMIS	Estructura

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Categoría	División
224	7405	¿Su organización "Alcanza las Metas y Objetivos Estratégicos a través del Uso de la Gestión de Proyectos Organizacionales"?								Alineación estratégica	Cultura
225	8900	¿Su organización "Acomoda los Esquemas Aprobados de la Organización y las Estructuras de Gobernabilidad"?								Metodología de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
226	8910	¿Su organización "analiza el rendimiento del valor"?								Alineación estratégica	Cultura
227	8920	¿Su organización "evalúa la realización de los beneficios propuestos"?								Alineación estratégica	Cultura
228	8930	¿Su organización "compara las prácticas y los resultados de la PMO"?								Benchmarking	Estructura
229	8940	¿Su organización "crea una cultura consciente del riesgo"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
230	8960	¿Su organización aborda "Desarrollo de plantillas de gestión de proyectos"?								Metodología de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
231	9000	¿Su organización "establece una metodología de gestión de riesgos empresariales"?								Alineación estratégica	Cultura
232	9010	¿Su organización "Establece Paneles de Resumen Ejecutivo"?								Gestión del conocimiento y PMIS	Estructura
233	9020	¿Su organización "establece políticas de gobierno en toda la organización"?								Gobierno	Estructura
234	9030	¿Su organización "establece estándares de informes de gestión de proyectos organizacionales"?								Gestión del conocimiento y PMIS	Estructura
235	9040	¿Su organización "Establece un grupo de interés especial para sugerencias y técnicas de entrega de proyectos"?								Comunidades de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
236	9060	¿Su organización "establece procesos de optimización y asignación de recursos"?								Asignación de recursos	Recursos Humanos
237	9080	¿Su organización "establece un marco de alineación estratégica"?								Alineación estratégica	Cultura
238	9090	¿Su organización "Incorpora Puntos de Referencia de Desempeño en el Sistema de Cuadro de Mando Integral"?								Benchmarking	Estructura
239	9130	¿Su organización "Reporta el Desempeño OPM a la Estrategia"?								Alineación estratégica	Cultura
240	9140	¿Su organización "Reporta el Desempeño Estratégico del Programa de Proyectos"?								Alineación estratégica	Cultura

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Categoría	División
241	9150	¿Su organización se asegura de que "los especialistas se compartan entre proyectos"?								Asignación de recursos	Recursos Humanos
242	9170	¿Tiene su organización un "Proyecto coherente, programa y gobernanza de la cartera en toda la empresa"?								Gobierno	Estructura
243	9180	¿Su organización "usa métodos matemáticamente sanos para la priorización"?								Técnicas de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
244	9200	¿Su organización "usa la evaluación formal del desempeño"?								Alineación estratégica	Cultura
255	7125	¿"La organización administra el autodesarrollo"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
256	7305	¿Su organización tiene "Estimación de plantilla / herramientas establecidas para su uso en toda la organización"?								Técnicas de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
268	1430	¿Su organización "Establece Procesos de Competencia del Gerente de Proyecto"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
269	1540	¿Su organización "incluye objetivos estratégicos en los objetivos del proyecto"?								Criterios de éxito del proyecto	Cultura
270	1670	¿Su organización "Conoce el Plan Inter-Proyecto"?								Prácticas de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
271	2090	¿Su organización "se adhiere al proyecto"?								Técnicas de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
272	3070	¿Su organización "fomenta la toma de riesgos"?								Técnicas de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
273	5260	¿Su organización "Personaliza los proyectos"?								Metodología de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
274	5520	¿Su organización "colabora en los objetivos"?								Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
275	7135	¿Su organización "Demuestra Competencia"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
276	7145	¿Su organización "demuestra la competencia en la planificación de un proyecto"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos

		Categorización							Habilitador Organizacional		
No.	Best Practice ID	SAM Question	No se Aplica (0)	Aplicación Ocasional (1)	Generalmente Aplicado (2)	Siempre se Aplica (3)	Etapa del Proceso de Mejoramiento	Grupo de procesos	Area del conocimiento	Categoría	División
277	7155	¿Su organización "demuestra la competencia en la ejecución de un proyecto"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
278	7165	¿Su organización "demuestra la competencia en el monitoreo y control de un proyecto"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
279	7175	¿Su organización "demuestra la competencia para cerrar un proyecto"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
280	7195	¿Su organización "demuestra la competencia principal"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
281	7205	¿Su organización "demuestra la competencia de gestión"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
282	7215	¿Su organización "demuestra la competencia de habilidades cognitivas"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
283	7225	¿Su organización "demuestra la competencia de eficacia"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
284	7235	¿Su organización "demuestra la competencia de profesionalismo"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
285	8950	¿Su organización "define los principales indicadores clave"?								Métrica de gestión de proyectos	Estructura
286	8970	¿Su organización "documenta casos de estudio de gestión de proyectos"?								Gestión del conocimiento y PMIS	Estructura
287	8980	¿Su organización "fomenta la adhesión al Código de ética de la gestión de proyectos"?								Prácticas de gestión de proyectos organizacionales	Cultura
288	8990	¿Su organización "establece patrocinadores de proyectos competentes"?								Patrocinio	Cultura
289	9050	¿Su organización "establece directrices para la adaptación de plantillas de gestión de proyectos"?								Metodología de gestión de proyectos organizacionales	Tecnología
290	9100	¿Su organización tiene "Estudios de casos prácticos de gestión de proyectos incluidos en el programa de inducción"?								Entrenamiento de gestión de proyectos	Recursos Humanos
291	9110	¿Su organización se asegura de que "la capacitación en gestión de proyectos esté asignada a la ruta de desarrollo profesional"?								Entrenamiento de gestión de proyectos	Recursos Humanos
292	9120	¿Su organización "proporciona mentoría a los gerentes de proyecto"?								Gestión de Competencias	Recursos Humanos
293	9160	¿Su organización tiene un "Proceso consistente de orientación del proyecto"?								Prácticas de gestión de proyectos organizacionales	Cultura

*Nota.* Cuestionario en Excel aplicado para la auto evaluación a cada persona encuestada. Adaptado del *Appendix X3 - OPM3® Self-Assessment Method (SAM) Questions*. Pág. 204. / <https://www.projectmanagement.com/deliverables/555781/opm3--self-assessment-questionnaire--spanish->

## Apéndice C

### Indicadores, Áreas y Programas Objetivo de la ONG

AREA	Objetivo	Programas	Objetivo	Sub Programa
Económicos	Promover la generación de ingresos en las comunidades mediante la diversificación, tecnificación, comercialización y el fortalecimiento de los procesos	Producción Primaria y agroindustria	Fortalecer las actividades agrícolas y de agroemprendimientos bajo criterios de producción sostenible que permita mejorar la competitividad de los sectores productivos	Agrícola
	<p><b>Indicador de Impacto</b></p> <p>1. % de incremento de los ingresos.</p> <p>2. No de puestos de trabajo generados y/o mantenidos.</p> <p>3. No. De líneas de emprendimiento fortalecidas</p>	Fortalecer líneas y encadenamientos productivos (agrícolas y pecuarios) que mejoren su competitividad bajo criterios de producción sostenible.	<p><b>Indicadores de efecto:</b></p> <p>No de Productores que implementan nuevas prácticas tecnológicas. (mejoran procesos productivos - agricultura limpia y/u Orgánica)</p> <p>2. % de incremento en área productiva</p> <p>3. % de incremento en rendimientos.</p> <p>No. De nuevos cultivos implementados (diversidad en el ingreso)</p>	Agroindustria

AREA	Objetivo	Programas	Objetivo	Sub Programa
<b>Sociales educación – participación</b>	Fomentar y fortalecer procesos educativos que contribuyan a la generación de capacidades, habilidades y destrezas para la formación de ciudadanos integrales.	<b>Artes y Oficios</b>	Fomentar los procesos agroindustriales para generar valor agregado en los productos primarios/ Fortalecer agroemprendimientos productivos que permitan generar valor agregado y acceso a mejores mercados.	Mercadeo y Comercialización
			<p><b>Indicadores de efecto:</b>                      No de organizaciones que mejoran la relación beneficio/costo de las actividades agroindustriales                      No de nuevos mercados a los cuales las organizaciones tienen acceso y volúmenes comercializados.                      No de organizaciones que realizan alianzas productivas (tecnológicas, de mercados, otras)</p>	
			Fomentar las habilidades individuales en función del mejoramiento del nivel de ingresos.	Capacitación para el Trabajo
			<p><b>Indicadores de efecto:</b>                      1. % de familias, personas, adultos, jóvenes que utilizan los conocimientos, habilidades y/o destrezas generadas</p>	

AREA	Objetivo	Programas	Objetivo	Sub Programa
	<p><b>Indicador de impacto:</b> % de familias, personas, adultos, jóvenes que: Ocupan su mano de obra/capacidad laboral.</p>	<p><b>Área: Desarrollo cultural</b></p>	<p>Fomentar espacios que contribuyan a mejorar la integralidad personal y comunitaria/ Generar, fortalecer y/o fomentar prácticas que cualifiquen las acciones, conductas y actuaciones del individuo frente a su comunidad y su entorno.</p> <p><b>Indicador de efecto:</b> % de hogares en los cuales se mejoran las relaciones familiares. No de organizaciones que identifican e implementan estrategias para la resolución de conflictos. No de organizaciones que elaboran planes de acción de manera participativa de acuerdo con las necesidades y oportunidades.</p>	Desarrollo Humano
		<p><b>Participación Ciudadana</b></p>	<p>Fortalecer el ejercicio de la ciudadanía activa.</p> <p><b>Indicadores de efecto:</b></p>	<p>Derechos y Deberes</p> <p>Mecanismos de Participación</p>

AREA	Objetivo	Programas	Objetivo	Sub Programa
<b>SALUD</b>	Contribuir al mejoramiento de la salud de las comunidades ubicadas en el área de influencia		% de beneficiarios (personas, adultos, jóvenes, centros educativos) que utilizan los conocimientos, en torno a la participación ciudadana.	Competencias Ciudadanas
			No de organizaciones y líderes que participan en espacios de concertación y aplicación de políticas, planes y programas públicos de su interés.	
			No de organizaciones que formulan y presentan propuestas de políticas, planes, programas públicos en los espacios de participación.	
			Promover comportamientos y prácticas indispensables para mejorar las condiciones de salud	<b>Crecimiento y Desarrollo</b>
			<b>Indicador de efecto:</b>	
		<b>Promoción y Prevención</b>	% de familias que hacen uso de métodos de promoción y prevención en salud.	<b>Vivienda Saludable</b>
	<b>Indicador Impacto:</b>		<b>Indicadores de gestión:</b>	
	% de familias que mejoran sus condiciones de salud:		No de familias atendidas	
	Acceso y uso de sistemas de seguridad social en salud.		No de eventos y/o brigadas promovidas.	
	Disminución de enfermedades.	<b>Manejo del Tiempo Libre (Recreación)</b>		<b>Programas Deportivos</b>

AREA	Objetivo	Programas	Objetivo	Sub Programa
<b>Área: Desarrollo cultural</b>	Fortalecer el aprovechamiento del tiempo libre, mediante espacios lúdicos, deportivos y culturales que contribuyan al bienestar de las comunidades	<b>Indicador Efecto:</b>	1. % de familias, jóvenes, niños, adultos que: Utilizan mejor su tiempo Promueven, organizan actividades deportivas y culturales.	<b>Programas Culturales</b>
<b>Seguridad Alimentaria</b>	Fortalecer la producción local de alimentos y el autoconsumo para mejorar la nutrición de las comunidades	<b>Indicador de efecto:</b>	% de familias que incorporan a su dieta alimenticia productos sanos (verduras y hortalizas). No de familias que obtienen nuevos productos en sus unidades productivas.	<b>Salud y Nutrición</b>  <b>Preparación Alimentos</b>  <b>Producción Alimentos</b>
		<b>Indicadores de gestión:</b>		

AREA	Objetivo	Programas	Objetivo	Sub Programa
Ambientales	Fomentar la conservación, recuperación y uso sostenible de los recursos naturales	Extensión Ambiental	No de familias atendidas	PRAES
			No de talleres realizados	
			No de parcelas implementadas	
			Concientizar las comunidades en el manejo sostenible de los recursos naturales	
			<b>Indicadores de efecto:</b>	
			% de sedes Educativas aplicando y multiplicando los conocimientos adquiridos en el Programa PRAES	
			<b>Indicadores de gestión:</b>	
			No de sedes educativas, estudiantes y docentes que participan.	
			Fortalecer el conocimiento dentro de los campesinos para involucrar el árbol en los procesos productivos	Agroforestales
		Agroforestería	<b>Indicador de efecto</b>	Silvopastoriles
			# de unidades productivas que involucran el árbol bajo sistemas agrosilvo pastoriles.	
				Cercos Vivos

AREA	Objetivo	Programas	Objetivo	Sub Programa
			<b>Indicadores de gestión:</b>	
			No de árboles.	<b>Huertos Leñeros</b>
			No de cercos vivos	
			No de productores capacitados y sensibilizados.	
			Sensibilizar a las comunidades en prácticas de manejo y protección de los recursos naturales	<b>Saneamiento Básico</b>
			<b>Indicador de efecto</b>	
	<b>Manejo Sostenible de Recursos Naturales</b>		# de predios/personas que implementan prácticas para el manejo y protección de los RR.NN	<b>Recursos Naturales</b>
			<b>Indicadores de gestión:</b>	
			No de personas capacitadas.	
			No y tipo de prácticas implementadas	

*Fuente:* “Fincosocial” Comunicación personal. 15 de diciembre de 2023