

**Diseño de una Estructura de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Empresa
Ecoguada del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. y su Esquema de Gerencia, con base en
el Modelo de Madurez OPM3**

William Sneyder Montealegre Rojas

Yecenny Andrea Barrera Vargas

Directora

Vanessa Paola Pertuz Peralta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2024

Dedicatoria

A Dios, por la bendición de la vida, la fortaleza de continuar y la oportunidad de mejorar continuamente. A nuestras familias, razón de cada uno de nuestros esfuerzos y anhelos.

Agradecimientos

A Dios y a la vida por la oportunidad de subir un nuevo escalón en el desarrollo profesional y personal, con el propósito de adquirir conocimientos y habilidades para aportar en el desarrollo de la región y de la comunidad.

A la Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD, como institución de educación superior por todo el acompañamiento y la dirección dada durante este proceso.

Al Mgr. Carlos Andrés Pinilla Díaz por su acompañamiento y direccionamiento en el desarrollo del trabajo; de la misma forma a la Dra. Vanessa Paola Pertuz Peralta, por su valiosa colaboración en el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

Y a todos los que directa e indirectamente hicieron posible la consolidación final de este proyecto.

Resumen

El presente proyecto plantea el diseño y la planificación de implementación de una oficina de gestión de proyectos – PMO en la Empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. y su Esquema de Gerencia, con base en el Modelo de Madurez OPM3 desarrollado por el Project Management Institute - PMI., teniendo en consideración los procesos e interés de la empresa y con el deseo de evolucionar en la consumación de una perspectiva PMO en relación con la infraestructura de la empresa dentro del contexto de dar mejora a las iniciativas y estrategias transformadoras para que sean un aporte significativo a la sostenibilidad, pertinencia y eficiencia de los proyectos. La propuesta parte de la valoración del estado actual de la empresa con la aplicación de un instrumento que permite determinar el nivel de madurez actual de la empresa, para determinar el modelo PMO más adecuado para la gestión de proyectos como gestión estratégica, finalmente se propone la mejora mediante una estructura organizacional acorde con el desarrollo de las actividades, desde una propuesta de estructura organizacional en los miembros de la PMO. La propuesta se trabajó mediante el método inductivo y del método deductivo y las técnicas de recolección se basan principalmente en las herramientas desarrolladas por PMI o complementarias a ellas, iniciando por la metodología Organizational Project Management Maturity Model, u OPM3 para el diagnóstico del nivel de madurez de la empresa, a través del cuestionario OPM3 Self- Assessment Method, publicada por el PMI, concluyendo que la empresa se encuentra en un nivel de madurez baja, con base en lo cual se diseña una PMO de apoyo siendo la más apropiada para las condiciones actuales de la empresa, incluyendo a su vez indicaciones para la adaptación de la PMO acorde al crecimiento empresarial, mediante un plan de implementación y mejora de la PMO a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave: Ecoguadua del Macizo, Esquema de Gerencia, Modelo de madurez OPM3, PMO, PMI.

Abstract

The present project proposes the design and implementation planning of a Project Management Office (PMO) at the company Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S., along with its management scheme, based on the OPM3 Maturity Model developed by the Project Management Institute (PMI). It considers the company's processes and interests, with the aim of advancing towards a PMO perspective regarding the company's infrastructure to enhance transformational initiatives and strategies, thereby making a significant contribution to the sustainability, relevance, and efficiency of projects. The proposal starts with an assessment of the current state of the company using a tool that determines the company's current maturity level, to identify the most suitable PMO model for project management as a strategic management approach. Finally, an improvement plan is proposed through an organizational structure that aligns with the development of activities, from an organizational structure proposal for the PMO members. The proposal was developed using both inductive and deductive methods, and the data collection techniques are primarily based on the tools developed by PMI or complementary ones, starting with the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) methodology for diagnosing the company's maturity level through the OPM3 Self-Assessment Method questionnaire published by PMI. The conclusion is that the company is at a low maturity level, based on which a supportive PMO is designed as the most appropriate for the company's current conditions. Additionally, guidelines are provided for adapting the PMO according to business growth, through an implementation and improvement plan for the PMO in the short, medium, and long term.

Keywords: Ecoguadua del Macizo, Management Scheme, OPM3 Maturity Model, PMO, PMI.

Tabla de Contenidos

Índice de Tablas	10
Índice de Figuras.....	12
Lista de Apéndices	13
Introducción	14
Problema	16
Descripción del Problema.....	16
Planteamiento del Problema	18
Sistematización del Problema.....	18
Justificación	21
Objetivos.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Marco de Referencia	24
Estado del Arte.....	24
Antecedentes	25
Antecedentes Internacionales.....	25
Antecedentes Nacionales	28
Antecedentes Regionales	31
Marco Teórico.....	34
Marco Normativo.....	39
Metodología	41

Tipo de Estudio.....	41
Método de Investigación.....	41
Población y Muestra	42
Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información.....	42
Alcance	43
Fases del Proyecto.....	43
Resultados	44
Diagnóstico de Madurez	44
Estructura del Área Operativa.....	52
Tipo de PMO a Diseñar	52
Ubicación dentro del Organigrama de la Empresa	54
Perfiles de los Integrantes de la Junta de Socios en la Oficina de Proyectos	56
Misión y visión de la PMO	67
Misión.	68
Visión.....	68
Funciones de la PMO.....	68
Funciones del equipo vinculado a la PMO	70
Director PMO.....	70
Políticas de gobernabilidad de la PMO.....	72
Ventajas y desventajas de la PMO de Apoyo.	73
Ventajas de una PMO de apoyo.....	74
Desventajas de una PMO de soporte.	74
Plan de Implementación y de Mejora Continua.....	76

Actividades a Corto, Mediano y Largo Plazo y sus Responsables para la Implantación de la PMO	78
Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para la Implementación de la PMO en la Organización	81
Identificar los Recursos Requeridos por la PMO	85
Estimar los Tiempos de las Actividades	88
Estimar los Costos de Implementación de la PMO Inicial en el Tiempo y el Flujo de Caja.....	89
Identificación de los Riesgos Principales para la Implementación de la PMO	98
Matriz de Responsabilidades para la Implementación y el Funcionamiento de la PMO.	104
Estrategia de Desarrollo de la PMO en el Tiempo de Acuerdo con la Evolución de la Organización	108
Plan de Capacitación en Metodologías de Gerencia de Proyectos en la Organización.	109
Conclusiones	111
Recomendaciones	113
Referencias Bibliográficas	114
Apéndices.....	120
Apéndice A	120

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Cantidad de Respuestas Calificación Madurez</i>	45
Tabla 2 <i>Clasificación Madurez General</i>	46
Tabla 3 <i>Calificación Madurez - Estandarización</i>	47
Tabla 4 <i>Calificación Madurez - Medición</i>	48
Tabla 5 <i>Calificación Madurez - Control</i>	48
Tabla 6 <i>Calificación Madurez – Mejora Continua</i>	49
Tabla 7 <i>Grado de Cumplimiento</i>	49
Tabla 8 <i>Funciones de la Junta de Socios</i>	56
Tabla 9 <i>Perfil de Gerente de la Oficina de Proyectos</i>	57
Tabla 10 <i>Perfil de un Operario en la Oficina de Proyectos</i>	58
Tabla 11 <i>Perfil del Director de una Oficina de Proyectos</i>	60
Tabla 12 <i>Perfil de los Comerciales de una Oficina de Proyectos</i>	61
Tabla 13 <i>Perfil del Analista de una Oficina de Proyectos</i>	62
Tabla 14 <i>Perfil del Coordinador de una Oficina de Proyectos</i>	63
Tabla 15 <i>Plan de Capacitación</i>	65
Tabla 16 <i>Planificación de Actividades a Corto Plazo (3-6 meses)</i>	78
Tabla 17 <i>Planificación de Actividades a Mediano Plazo</i>	79
Tabla 18 <i>Planificación de Actividades a Largo Plazo</i>	79
Tabla 19 <i>Estimación de Duración de Actividades Corto Plazo</i>	88
Tabla 20 <i>Estimación de Costos</i>	90
Tabla 21 <i>Flujo de Caja</i>	92
Tabla 22 <i>Matriz de Identificación de Riesgos</i>	99

Tabla 23 <i>Matriz de Responsabilidades</i>	105
--	-----

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Ciclo PHVA</i>	38
Figura 2 <i>Organigrama Actual de la Empresa</i>	54
Figura 3 <i>Organigrama Esperado de la Empresa</i>	55
Figura 4 <i>Estructura Física Planteada para la PMO</i>	67
Figura 5 <i>Esquema Proceso PMO de Apoyo en la Empresa</i>	75
Figura 6 <i>Niveles de Madurez Modelo PMMM</i>	77
Figura 7 <i>Análisis de la Estructura</i>	83
Figura 8 <i>Elementos de Evaluación</i>	85
Figura 9 <i>Elementos de Evaluación</i>	86
Figura 10 <i>Diseño de Base de la PMO y Recomendaciones de su Implementación</i>	86
Figura 11 <i>Concepto de PMO</i>	87

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Cuestionario OPM3 Self-Assessment Method Diligenciado</i>	120
--	-----

Introducción

La implementación exitosa de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una empresa es fundamental para asegurar la eficiencia operativa, la calidad de los productos, fortalecer la innovación y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Este proceso no solo implica el establecimiento de una PMO, sino también la comprensión profunda de la madurez organizativa actual, identificando áreas de mejora y diseñando un plan estratégico para su implementación progresiva.

El diagnóstico de madurez de la organización es el primer paso esencial en esta travesía. Implica una evaluación detallada de la infraestructura existente, los procesos administrativos, la cultura organizativa y la gestión de proyectos vigente. Esta evaluación proporcionará una visión holística de las capacidades actuales, identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

El diseño de la PMO se basará en los hallazgos del diagnóstico de madurez. Este proceso implica la definición de roles, estructuras y procesos claros para la gestión eficiente de proyectos para el desarrollo empresarial. La PMO actuará como un centro de excelencia, facilitando la estandarización, la comunicación y el seguimiento efectivo de los proyectos en toda la empresa.

El plan de implementación y mejora se convertirá en el marco rector que guiará la transición hacia una cultura más orientada a proyectos. Este plan detallará las etapas de implementación de la PMO, incluyendo la formación del personal, la adopción de metodologías de gestión de proyectos específicas para empresas y la incorporación gradual de buenas prácticas.

En el presente documento, se presenta una consolidación de un proceso de diagnóstico, diseño y proyección de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés) para la empresa Ecoguadua del Macizo – Grupo Empresarial S.A.S, teniendo

como modelo la PMO de apoyo o de soporte, asignando las respectivas responsabilidades, tiempos estimados, recursos, y demás, a través de un proceso completo de diagnóstico de la organización basada en la información recolectada en fuentes primarias de la empresa, ejecutando un análisis y diseño de una PMO con base en las condiciones, oportunidades y contexto de la organización, y el plan para su implementación.

Problema

Descripción del Problema

Según Marín *et al.* (2021), la guadua es un material sostenible y ecológico, ampliamente utilizado en la construcción y en la fabricación de muebles y artesanías, ya que es un material resistente, liviano y económico. La guadua en Colombia se encuentra ampliamente dispersa, conformando rodales (guadales) casi puros que cumplen indiscutiblemente efecto protector sobre el suelo, las aguas y las rondas de los ríos, contribuyendo a su recuperación y conservación. (Parrado & Morales, 2014).

Asimismo, para Sierra (2020), en Colombia la diversidad de las regiones se caracteriza por su población, geografía y cultura, donde los habitantes, su entorno de vida y el medio ambiente son llamados elementos inseparables, enfatizando que el país es impensable sin los habitantes que lo integran, quienes ejercen soberanía. La existencia de este entorno, ya sea tierra, agua y espacio aéreo, que refleja las características de la población habitada en el espacio y el tiempo, intenta proyectar su futuro, el cual debe articularse con los lineamientos del gobierno para perseguir un desarrollo sustentable y sostenible de manera global con el resto del país.

Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. es una empresa colombiana cuya actividad comercial es la producción y venta de productos elaborados con guadua, específicamente bambú nativo de la región Andina de América del Sur, con planta de producción ubicada en una finca familiar en la vereda Honda Porvenir, área rural del municipio de Pitalito, la cual es destinada a la producción agropecuaria variada, como árboles frutales, maderables, ganado, avicultura, cultivos de pancoger, entre otros, dentro de la cual se han elaborado elementos y herramientas diseñadas por personal de la empresa, para el aprovechamiento sostenible, la transformación, empaquetado y almacenamiento de productos derivados de la

guadua. La empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. está en un proceso inicial de conformación a nivel administrativo y operativo, con producción reducida en los productos principales (carbón, guadua, biochar) debido a la poca madurez organizacional y experiencia administrativa y operativa de la misma. Esto genera que la competitividad, rentabilidad y posicionamiento empresarial se vean gravemente limitadas, con desventajas notables frente a otras empresas productoras de alternativas sostenibles o no sostenibles que impiden que los productos obtenidos y comercializados por la empresa puedan implicarse en un mercado local.

Hoy en día, a nivel general las empresas en Colombia están implementando metodologías, en búsqueda de conseguir la madurez en gestión de proyectos sistemáticos y secuenciales, que les permita mejorar la productividad en la ejecución de sus proyectos. En la búsqueda de la solución a dicha situación se pretende implementar el modelo de estándar OPM3 para este proyecto.

Con este modelo se logra evaluar el nivel de madurez de los procesos y la práctica del conjunto de áreas de conocimiento de gestión de proyectos en la empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S., para realizar una evaluación del estado actual, ya que se evidencia una brecha en los alcances propuestos, falta de planificación, y falta de evaluación de los proyectos ejecutados, lo que ha desencadenado la pérdida confianza y de fidelidad de los clientes en el mercado económico de la organización.

Esta iniciativa se basa en la premisa de que el programa de Maestría en Gerencia de Proyectos de la UNAD desde dónde se hacen profesionales orientados en el desarrollo, gestión y dirección de proyectos, con capacidades para identificar, formular, evaluar, gestionar proyectos, dirigir organizaciones y dar apoyo de alta gerencia, en la búsqueda de dar aportes significativos a

la sociedad mediante la formulación, gestión y dirección efectiva de proyectos, los cuales, son los gestores de desarrollo.

Planteamiento del Problema

El problema se basa en la falta de información categórica y sustancial respecto al esquema organizacional de la empresa Ecoguadua del Macizo- Grupo Empresarial S.A.S., impidiendo el desarrollo progresivo y la madurez organizacional por falta de herramientas de gestión y proyección. En ese aspecto, el problema se fundamenta en la siguiente pregunta ¿La empresa ha implementado herramientas o estrategias que permitan el crecimiento empresarial asociado a la gestión de proyectos?

Sistematización del Problema

¿En qué estado actual se encuentra la información organizacional de la empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S.?

Actualmente, la información organizacional en la empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. se encuentra desactualizada e incompleta, ya que no se ha manejado una estructura a seguir que sea eficiente, clara y a detalle para el manejo de la información y organización de la misma, se evidencia que no existe documentación formal con sus respectivos procesos y procedimientos estándar, que describan cargos, roles, responsabilidades y lineamientos para llevar a cabo los distintos procesos dentro de la empresa, esto incluye la ausencia de organigramas, diseño de puestos de trabajo, manuales con sus respectivos procedimientos y sistemas generales de información.

¿De qué forma se ve afectada la carencia de información por categorías y la precisión de esta en el progreso y madurez organizacional de la empresa?

Efectivamente, afecta negativamente en el progreso y madurez organizacional de varias formas:

Sin tener una estructura organizacional definida, de directivos y empleados se dificulta la toma de decisiones.

El no contar con una estructura organizacional definida, puede conllevar a dificultades para la comunicación interna de la empresa, causando confusión de los canales correctos para la transmisión de información.

Al no precisar sobre cada una de las funciones y responsabilidades del talento humano vinculado a la empresa, puede entorpecer el desarrollo profesional y la capacitación del personal, ya que no están definidos los procedimientos claros para evaluar el rendimiento y las necesidades de formación.

El que no existan procedimientos estándar, se incrementarían las deficiencias operativas y redundancias, afectando la productividad general de la empresa.

La falta de mecanismos y herramientas para la gestión y proyección, también el que no se tengan establecidas metas a largo plazo y el diseño de estrategias efectivas para alcanzar esos objetivos, hacen difícil, condicionando la evolución y la competitividad de la empresa.

¿Qué herramientas de gestión y proyección se necesitan para optimizar el esquema organizacional de la empresa en mención?

Se requeriría la aplicación del Método OPM3 por niveles, siendo las siguientes las herramientas recomendadas por nivel de madurez:

Nivel 1-2: Como documentación base se debe crear un organigrama, en donde se definan los puestos de trabajo y los perfiles de quienes lo ocupan, responsabilidades, entre otros. La Implementación de herramientas básicas de manejo de información.

Nivel 3: Implementación de un SIG (Sistema de Información Gerencial), para la organización de la información. Se debe contar con un manual de procedimientos, en donde se pueda documentar y generar estándar en todos los procesos tanto operativos, como administrativos.

Nivel 4: Se debe implementar un sistema de evaluación y monitoreo que permita medir el desempeño del talento humano de la empresa. Uso de indicadores que permitan medir el desempeño.

Nivel 5: Se debe tener establecido un sistema para la mejora continua con base en datos y análisis.

Justificación

La implementación exitosa de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una organización es fundamental para asegurar la eficiencia operativa, la calidad académica y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Este proceso no solo implica el establecimiento de una PMO, sino también la comprensión profunda de la madurez organizativa actual, identificando áreas de mejora y diseñando un plan estratégico para su implementación progresiva.

El modelo propuesto busca mediante el empleo de conocimientos relacionados con la gestión de proyectos establecer el grado de madurez y el nivel de percepción en la gestión organizacional de proyectos dentro de la empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S., aplicando como herramienta el estándar metodológico planteado por OPM3, este modelo es uno de los más representativos según el PMI.

El modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos OPM3, propone el método que permite a una organización establecer estrategias mediante el ajuste de proyectos, con la finalidad de mejorar los recursos que se utilizan. Este modelo se caracteriza por una correcta implementación de las prácticas aplicadas a cada nivel de estereotipo (medición, control y renovación continua).

La empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. hasta la fecha no cuenta con un modelo organizacional implementado que le permita establecer lineamientos para la evaluación, diagnóstico y causantes de gestión para ejecutarse como buenas prácticas y así mismo determinar el nivel de madurez organizacional y en ese orden, establecer herramientas para resolver el caso.

En ese orden, se propone anexar una oficina de gestión de procedimientos, que cumpla con los estándares de gestión planteados por el PMI y en esa medida aumenta el nivel de

madurez para que los proyectos venideros cuenten con coherencia y a su vez permita recuperar la imagen de la empresa y crecer institucionalmente, tanto en el Sur del Huila, como a nivel nacional, y con proyección internacional.

Por otra parte, la metodología Organizational Project Management Maturity Model, u OPM3, el cual es un modelo desarrollado por PMI. Esta metodología presenta una gran conexidad con el objetivo principal de la iniciativa, siendo acorde su implementación en el desarrollo del proceso investigativo.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar la estructura de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. y su esquema de gerencia, basado en el modelo de madurez OPM3.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el nivel de madurez para la gestión de proyecto en la empresa, basado en el modelo OPM3.

Estructurar el área operativa de la oficina de gestión de proyectos (PMO).

Realizar el plan de implementación y de mejora continua de los procesos de la empresa.

Socializar los resultados del proyecto ante la comunidad académica y asociados de la empresa.

Marco de Referencia

Estado del Arte

La gestión de proyectos ha tenido un avance importante a través del tiempo, ajustándose a las necesidades más relevantes de las empresas, desde métodos tradicionales, hasta enfoques más ágiles, de la mano también de los avances tecnológicos así:

Waterfall, con un enfoque tradicional, dentro de sus particularidades se encuentra su secuencialidad y sus fases claramente definidas, como: Análisis, Diseño, Implementación, Pruebas, Mantenimiento, pero para los cambios de fases, genera dificultades para avanzar (Royce, 1970, citado por Lewis, 2021).

Luego, según el Project Management Institute - PMI (2017), PMBOK y PRINCE 2, el primero con un estándar global en la gestión de proyectos y están soportados por procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre; y el segundo tiene una metodología con base en procesos y que se adapta a distintos proyectos y su enfoque en justificación comercial continua y su estructura organizativa definida (Office of Government Commerce - OGC, 2009).

En cuanto a métodos ágiles, se conocen los siguientes: Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020) y Kanban (Anderson, 2010); ambos iterativos e incrementales, con mayor flexibilidad y adaptación al cambio, también, con enfoque en entregas frecuentes y retroalimentación continua.

De la misma forma, según Leffingwell (2018), Larman, & Vodde (2016) y Ambler & Lines (2020), hoy por hoy encontramos enfoques híbridos y métodos avanzados, como SAFe, LeSS, y Disciplined Agile respectivamente, que permiten la combinación de experimentación de métodos tradicionales, con ágiles y de esa formar el ascenso para grandes organizaciones y proyectos complejos.

Desde ya se habla de las tendencias para la gestión de proyectos, dice Kerzner (2022) que se prevén enfoques en la inteligencia artificial, en la automatización, teniendo como gestión de proyectos énfasis en datos y analítica, generando así sostenibilidad y responsabilidad social.

Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Según Quisiyupanqui (2021), en su proyecto “Método de madurez OPM3 y su incidencia en la gestión de proyectos de la empresa CG Solutions S.A.C, Lima-2020”, aborda la problemática de las empresas en el oeste de Maharashtra y una parte de Kokan están en el nivel definido que conocen sobre las prácticas, herramientas y técnicas de gestión de riesgos, pero no hay conocimiento para implementar en forma regular prácticas debido a algún problema como falta de apoyo de la autoridad superior, límite de tiempo, falta de recursos, etc. El objetivo propuesto consistió en determinar la incidencia del método de madurez OPM3 en la gestión de proyectos de la empresa CG Solutions, en dónde se aplicó la metodología OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) desarrollada por el PMI (Project Management Institute), el instrumento a utilizar es la entrevista y la técnica es de tipo aplicada, el cual tiene como propósito resolver problemas y se obtuvieron los siguientes resultados:

Los resultados frente a la metodología utilizada en las distintas empresas, es la bajaba madurez en cada una de ellas, identificando que con la implementación de OPM3 se podrán lograr mejoras significativas

Los modelos de madurez representan un camino para tener una organización más organizadas y sistemática con el cual se pueden alcanzar niveles de madurez más altos, por lo que se define la implementación de la metodología en cada una de las empresas objeto de estudio.

Según Arque (2020), en su proyecto “Influencia del Modelo de Madurez OPM3 en la Sostenibilidad de la Gestión de Proyectos en el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana”, aborda la problemática de las organizaciones que no son sostenibles en la gestión de sus proyectos, lo cual tiene un impacto negativo, ocasionando un bajo rendimiento en las diferentes áreas, con pérdidas importantes de dinero e incumplimiento de los objetivos estratégicos; a ello se suma la complejidad del ambiente de negocios, los cambios tecnológicos y las necesidades cambiantes de las organizaciones. El objetivo propuesto es determinar la influencia que ejerce el Modelo de Madurez OPM3 en la sostenibilidad de la gestión de proyectos en el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana, en dónde se aplicó la metodología OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) desarrollada por el PMI (Project Management Institute), utilizando enfoque cuantitativo, de tipo aplicada porque tendrá por finalidad la búsqueda y consolidación del marco teórico para aplicarlos en el análisis y evaluación del comportamiento de las variables y se obtuvieron los siguientes resultados:

Frente a la hipótesis general, el Modelo de Madurez OPM3 influye significativamente en la sostenibilidad de la gestión de proyectos del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana.

Para lograr la sostenibilidad de la gestión de proyectos, el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana debe brindar las condiciones suficientes, necesarias y contar con capacidades necesarias para llevar adelante los proyectos, a la vez debe de comprometer los recursos y los medios necesarios para hacerlo sostenible en el tiempo, estos aspectos se refieren a los indicadores: institucional, financiero, técnico y operativo

El Modelo de Madurez OPM3 influye significativamente en la sostenibilidad del ciclo de vida en el FONDEP.

Según Bayas (2019), en su proyecto “Diseño de una oficina de dirección de proyectos (PMO) para la empresa Asertia Comercial S.A. con base en los estándares del Project Manager Institute PMI, como una propuesta para optimizar su enfoque empresarial”, aborda la problemática de Asertia Comercial S.A., una empresa en constante crecimiento, orientada a realizar proyectos de expansión y mejora organizacional, sin embargo, gestiona sus proyectos de acuerdo a conocimientos empíricos de la alta dirección y habilidades particulares de sus líderes técnicos. El desconocimiento de una metodología estándar en gestión de proyectos, procesos comunes, herramientas y técnicas, han ocasionado demoras en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, no cumplimiento del alcance, y extensión en el cronograma. El objetivo propuesto es elaborar el diseño una oficina de gestión Proyectos (PMO) para la empresa Asertia Comercial S.A., con base en los estándares del Project Manager Institute PMI, como una propuesta para optimizar su enfoque empresarial., en dónde se aplicó la metodología con base en los estándares del PMBOK versión seis y se obtuvieron los siguientes resultados:

La organización posee un nivel 2, lo que significa madurez limitada en gestión de proyectos, para optimizar, es importante que la organización cuente con planes de mejora que impulsen la optimización de sus procesos en forma significativa con la participación de la alta dirección

La definición de líder no es clara, los roles de los jefes de grupos no son asignados, lo que origina la falta de empoderamiento para dar el monitoreo y control oportuno a sus proyectos.

Los proyectos grandes son realizados a través de consultorías externas, con la finalidad de transferir los riesgos a terceros.

Los avances de los proyectos, son controlados por cronogramas elaborados en hojas de cálculo de Microsoft Excel.

Antecedentes Nacionales

Según García, Vargas y Zapata (2022), en su proyecto “Propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos con enfoque (PMO3) en la empresa Euroconsult SA sucursal Colombia”, la problemática en Euroconsult S.A. sucursal Colombia radica en que la gestión de los proyectos se realiza desde la gerencia y las oficinas de licitaciones e ingeniería apoyan en lo referente a la negociación, planeación, ejecución y liquidación de los proyectos. Considerando la expansión de la empresa con la sucursal en Colombia surge la opción de mejorar la gestión de los proyectos, con miras a la generación de valor, evitar reprocesos y altos costos para la organización. El objetivo propuesto es desarrollar una propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos con enfoque (OPM3) en la empresa Euroconsult S.A. sucursal Colombia. La metodología establecida para la propuesta de la PMO (Project Management Office) OPM3 en Euroconsult S.A. sucursal Colombia, es de investigación tipo descriptiva pues busca analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes y se obtuvieron los siguientes resultados:

El resultado obtenido a partir de los datos de la encuesta corresponde a un grado de cumplimiento del 64% con grado de madurez organizacional en gestión de proyectos intermedia alta.

Este resultado obtenido da a conocer que la empresa presenta ciertas falencias tanto en la identificación como en la realización de las siguientes buenas prácticas aplicados a: en la secuencia de las actividades, en la estimación de los recursos y las duraciones de las actividades, en el desarrollo del cronograma del proyecto, en la estimación y control de los costos, en la determinación del presupuesto del proyecto, y en el reporte del desempeño del proyecto.

La propuesta de creación de una PMO Básica en la empresa Euroconsult S.A. sucursal Colombia, surge a partir del diagnóstico realizado tanto a nivel administrativo como en la medición del grado de madurez de la empresa, en ellos se hace evidente cada una de las debilidades que tiene la empresa en cuanto a la estandarización, el control y la mejora continua

Según Mosquera y Buitrago (2023), en su proyecto “Propuesta metodológica de gestión de proyectos para la empresa de distribución de gas combustible Alcanos de Colombia S.A E.S.P. basada en el estándar PMBOK del PMI.”, la problemática se basa en que la empresa ICI Inversiones & Alcanos de Colombia S.A. E.S.P en los últimos tres años solo ha planeado y ejecutado dos proyectos de inversión, los cuales no son suficientes para impulsar un crecimiento competitivo y mejorar la prestación del servicio en los hogares colombianos. El objetivo es proponer una metodología de gestión de proyectos aplicable a la empresa Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. empresa de distribución de gas combustible ubicada en el departamento del Huila, basada en el estándar de gestión de proyectos PMBOK del PMI. En ese marco, se establece una metodología de gestión de proyectos aplicable a la organización, basada en el estándar de gestión de proyectos PMBOK del Project Management Institute (PMI) por medio de instrumento de captura de información basado en el estándar para la dirección de proyectos del PMI y el Modelo de Madurez del Project Management Institute - OPM3; la encuesta se compone de 36 preguntas afines a los cuatro procesos del OPM3. A través de la aplicación del modelo PMBOK del PMI se obtuvieron los siguientes resultados:

Se identifica que el equipo de proyectos actualmente no se apoya en las herramientas establecidas en los estándares de gestión de proyectos existentes a nivel internacional (PMI, SCRUM), como consecuencia el seguimiento a los proyectos se ejecuta de manera improvisada con bajo nivel de control específicamente en los indicadores.

Se pudo reconocer que es necesario fortalecer el análisis en la gestión de los costos, gestión de los recursos, adquisiciones y riesgos; por cuanto en el diagnóstico no se encontró información detallada de los mismos y por el contrario se han abordado de manera muy generalizada.

Los proyectos desarrollados en la organización usualmente son de tipo predictivo con ciclos de vida muy parecidos entre un proyecto y otro, por lo que, es oportuno implementar una metodología que establezca un orden, secuencia, documentación y uso de herramientas tecnológicas de gestión de portafolios de proyectos y de esta manera facilitar la adaptación de los procesos a los cambios internos y del entorno de la organización.

Según Triana-Mahecha & Osuna-Chaparro (2020), en su proyecto “Percepción del grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa ICI Inversiones & Construcciones Industrializadas S.A.S.”, la problemática se basa en que la empresa ICI Inversiones & Construcciones Industrializadas S.A.S. cuenta con una experiencia de 32 años en el mercado del diseño, ejecución y venta de proyectos en el sector de la construcción, durante el ejercicio de su actividad no ha evaluado a la luz de un instrumento académico los procesos para la gestión y dirección de proyectos que ha ejecutado, para así identificar y conocer las capacidades que la empresa ha desarrollado para dirección y gestión de proyectos. Por tal razón es importante la aplicación de prácticas, principios, procesos, herramientas y técnicas en gestión de proyectos por parte de los líderes, directores y el equipo de involucrados en la gestión de proyectos, así como adoptar las mejores prácticas establecidas en los estándares y los cuerpos de conocimientos que las asociaciones de gerencia de proyectos han creado y aplicarlos a sus proyectos futuros. El objetivo es percibir el grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de la empresa ICI Inversiones & Construcciones Industrializadas S.A.S. haciendo uso de los procesos GTC-

ISO 21500, a través de la aplicación del modelo Departamental Prado-PMMM, busca evaluar la madurez del departamento o sector de una organización. En 5 niveles (Nivel 1 – Inicial, Nivel 2 – Conocido, Nivel 3 – Estandarizado, Nivel 4 – Gestionado, Nivel 5 – Optimizado) y cada nivel puede contener hasta 7 dimensiones de madurez, cada una en un grado diferente y de manera específica. Se obtuvieron los siguientes resultados:

El instrumento usado permitió determinar el grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de la empresa ICI SAS y de la misma forma conocer cómo está la organización respecto al estándar internacional Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) de PMI y GTC ISO 21500, estableciendo dónde y cuáles cambios son requeridos para esta empresa, a la luz de dicho estándar.

Antecedentes Regionales

Según Moscoso & Salazar (2023), en su proyecto “Diagnóstico del nivel de madurez en gestión de proyectos de la empresa TOOLS & SERVICES S.A.S., con base en el modelo organizacional (OPM3)”, la problemática se basa en que la compañía ha incrementado sus resultados económicos y ha tenido una expansión importante a nivel nacional, por lo que la dinámica de sus operaciones, relacionamiento con sus proveedores y exigencias del sector industrial al que pertenece, le exige robustecer la planeación, administración y seguimiento de sus proyectos, con el propósito de mantener y garantizar la continuidad de su crecimiento, así como fortalecer su estrategia para responder ágilmente y adaptarse a la dinámica de su entorno y las exigencias del mercado, para lo cual desde la Gerencia se identifica la necesidad de evaluar la situación actual de la empresa para posteriormente crear una metodología de proyectos alineada a la guía del PMBOK versión 6 y versión 7 con el fin de optimizar los procesos licitatorios de la empresa que mejoran la rentabilidad de los proyectos en 3 puntos porcentuales. El objetivo es

diagnosticar el nivel de madurez en Gestión de Proyectos en la empresa TOOLS & SERVICES S.A.S., bajo el modelo del OPM3, con el fin de identificar brechas y deficiencias en su gestión de proyectos., a través de un instrumento basado en el modelo OPM3 considerando las prácticas estándar PMBOK del Project Management Institute (PMI), a partir del cual se identifican las brechas y deficiencias en diferentes factores y dimensiones, que le permiten a la organización diseñar e implementar mejoras adaptables a sus necesidades y a la priorización de estas, obteniéndose los siguientes resultados:

Dentro de los hallazgos se destacan la Planificación de la Gestión de Recursos, la Adquisición de Recursos del Proyecto y la Administración de los Recursos del Proyecto.

La organización no ha establecido ningún proceso formal para gestionar las comunicaciones en sus proyectos y operaciones.

La empresa carece de procesos formales para identificar, evaluar y gestionar los riesgos en sus proyectos y operaciones ya que la organización ha iniciado la implementación de la identificación de riesgos a nivel general en la gestión de proyectos, sin embargo, se requiere desarrollar este proceso de manera sistemática con cada uno de los procesos a desarrollar

Según Rivera (2022), en su proyecto “Propuesta de diseño de una oficina de proyectos (PMO) para el área de construcciones de alcanos de Colombia sede Neiva”, la problemática se basa en que La empresa Alcanos de Colombia podría estar presentando pérdidas económicas y de confiabilidad en cuanto a ser líder y única en el mercado, por procesos dispendiosos, falta de organización en tiempos, la inapropiada utilización de los recursos, incurrir en sanciones por parte de los entes de control y vigilancia. El objetivo es proponer una metodología de gestión de proyectos aplicable a la empresa Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. empresa de distribución de gas combustible ubicada en el departamento del Huila, basada en el estándar de gestión de

proyectos PMBOK del PMI. En ese marco, se propone establecer una metodología cuantitativa descriptiva denominada: estudio de caso, la cual nos permitirá estudiar la forma de optimizar la gestión de proyectos mediante el diseño de una oficina PMO. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Para el área de construcciones de Alcanos de Colombia sede Neiva, es una necesidad diseñar una oficina de dirección de proyectos que se ajuste a las necesidades la empresa, reconoce claramente que requiere de una PMO, para estandarizar los procesos, mejorar recursos, y aún más importante, una dirección formada por una metodología estándar que permita que los recursos se inviertan de manera adecuada en las distintas etapas durante el ciclo de vida del proyecto, bajo la información que disponga los directores *in situ*, verificará el avance general del proyecto en tiempo real.

Según Benítez & Culma (2024), en su proyecto “Formulación de un proyecto en fase perfil mediante la Metodología de Marco Lógico que facilite la creación de una futura oficina de gestión de proyectos en la gobernación del departamento del Huila.”, la problemática se basa en más del 58,24% de la población estudiantil del departamento del Huila, ubicada en zona rural, no tiene la oportunidad de lograr obras educativas conforme los proyectos tipo elaborados por el DNP, como quiera que las condiciones geográficas, socioculturales y territoriales, no permiten implementar tales obras estandarizadas. El objetivo es formular un proyecto en fase perfil mediante el uso de la Metodología de Marco Lógico como estrategia para la estructuración de una Oficina de Gestión de Proyectos orientada al desarrollo de proyectos de infraestructura en el sector de educación para la gobernación del departamento del Huila. En ese marco, se propone establecer una metodología PMO Con Metodología Marco Lógico y se obtuvieron los siguientes resultados:

A través de la Matriz de Marco Lógico, se logra establecer un fin, un propósito, componente y actividades estimadas en términos de tiempo y recursos, para la Formulación de un proyecto en fase perfil para la creación de una futura Oficina de Gestión de Proyectos en la Gobernación del Departamento del Huila.

Marco Teórico

Para iniciar con la contextualización sobre la gestión de proyectos y su aplicabilidad e importancia en una organización, es imperioso iniciar con la descripción de lo que es un proyecto, el cual se concibe como “un esfuerzo que tiene un objetivo definido, consume recursos, y opera bajo plazo, coste y calidad” (Amendola *et al.*, 2004, pp. 2-3). En ese sentido, la importancia de los proyectos radica en la necesidad de mantener o mejorar unas condiciones, o solucionar un problema, para lo cual las organizaciones inician un proceso de evaluación de alternativas, de destinación de recursos, de planificación, de determinación de requisitos de tiempo y calidad, con base en lo cual se consolida un proyecto, enfocado en lograr una meta que beneficie a la organización. Dicho esto, surge la necesidad de comprender y conceptuar lo que se refiere a una gestión de proyectos, el cual se describe como la “planificación, programado, y control de unas series de tareas integradas tales que los objetivos del proyecto son logrados con éxito y con los mejores intereses de los stakeholders de proyectos” (Amendola *et al.*, 2004, p. 3).

En el ámbito de la gestión de proyectos la madurez se relaciona con el nivel de desarrollo en el campo organizacional que una compañía u organización han logrado. Este concepto se ha venido utilizando para hacer referencia a la capacidad que tiene una compañía u organización para reconocer su nivel de desarrollo al compararse con un estándar. Estos Modelos de madurez sirven como herramientas que permiten identificar las debilidades y fortalezas de una organización permitiendo que de manera sistemática se generen planes de acción para el

fortalecimiento, que conducen al mejoramiento continuo de la calidad. (Tejeda & Collazos, 2023)

La metodología Organizational Project Management Maturity Model, u OPM3, es un modelo desarrollado por PMI, que establece los fundamentos y la relación entre la estrategia organizacional y la gerencia de programas, proyectos y portafolio. OPM3 ilustra como la aplicación de mejores prácticas ayuda a implementar mejoras en los procesos organizacionales, para lograr cumplir con las metas y objetivos organizacionales (Rodríguez, Barrantes & Jiménez, 2016, pp. 42-43).

Tal como lo explican Cruz & Martínez (2018), la Oficina de Gestión de Proyectos, o Project Management Office (PMO), es una dependencia adoptada por diferentes organizaciones, que ejecuta labores de apoyo, asesoría, gestión, dirección, e incluso formulación de proyectos a aplicar a nivel organizacional, y también pueden apoyar e influir en el desarrollo de políticas aplicadas a los proyectos en la organización. Es a través de la implementación de una PMO en una organización, que la misma refleja un gran crecimiento y madurez, basado principalmente en las experiencias exitosas de proyectos implementados, los cuales redundan en la generación de valor en la empresa, y a su vez, en la rentabilidad y/o mejoría en las condiciones organizacionales.

Durán *et al.* (2013) expone:

Para implementar la cultura de proyectos en las organizaciones se han adoptado los modelos de madurez, que les permite evaluar el grado en que los procesos de la gestión de proyectos son similares a un estándar. El reconocimiento de la madurez de sus proyectos puede ayudar a que se organicen para alcanzar niveles más altos de excelencia. La madurez en la gestión de proyectos implica tiempo; el reconocimiento de dónde está y cuánto se tarda en avanzar, lo cual puede

ayudar a facilitar el proceso. Los modelos de madurez en la gestión de proyectos son tan populares por que ayudan a entender por qué algunos proyectos tienen éxito y otros fracasan (p. 391).

Esto permite evidenciar que la madurez organizacional, a la par que la madurez de la PMO, inicia su camino con los elementos básicos de lenguaje común y conocimiento básico, hasta lograr un mejoramiento continuo de procesos y de la organización.

En este contexto, el diagnóstico de la madurez de una organización en la gestión de proyectos y el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos son procesos críticos. Una PMO bien estructurada puede ayudar a una organización a optimizar sus procesos, aumentar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de proyectos, y alinear sus objetivos estratégicos con las iniciativas de proyecto.

La proyección e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) permite estimular a la empresa u organización de una manera positiva frente al crecimiento y consolidación de esta, dado que toda organización debe idear y desarrollar proyectos para su sostenimiento, desarrollo y crecimiento. En ese sentido, el incluir una PMO permite contar con una instancia con amplia vocación y conocimiento en gestión de proyectos, reduciendo los riesgos frente a la ejecución, maximizando recursos y tiempos, y de manera resumida, facilitando el éxito y consecución de logros de la empresa a través de proyectos.

La metodología de la PMO en cuanto a estudios en las organizaciones depende de la etapa de la evolución de la disciplina de la organización como también de la estructura de la organización ya sea funcional, matricial funcional, por proyectos puras u otros factores, las diferentes PMO tienen la función de informar el desempeño de los proyectos hasta la definición de las estrategias empresariales quiénes son responsables por los profesionales del área. La

oficina de proyectos puede tener diferentes informaciones ya sea en los procesos internos como lo es en la planificación, gestión de personal, ejecución, control de cambios, entre otros, además se puede responsabilizar por interfaces externas cómo la comunicación con los stakeholders, la satisfacción del cliente entre otros (Guerrero *et al.*, 2012).

La oficina de proyectos como la dirección de proyectos surgen como la forma de proveer la unidad específica responsable por la gestión de los proyectos donde se administran los plazos, costos y calidad requeridos por medio de la metodología procesos de planificación seguimiento y control lo cual permite el perfeccionamiento de la organización (González & Johnston, 2007).

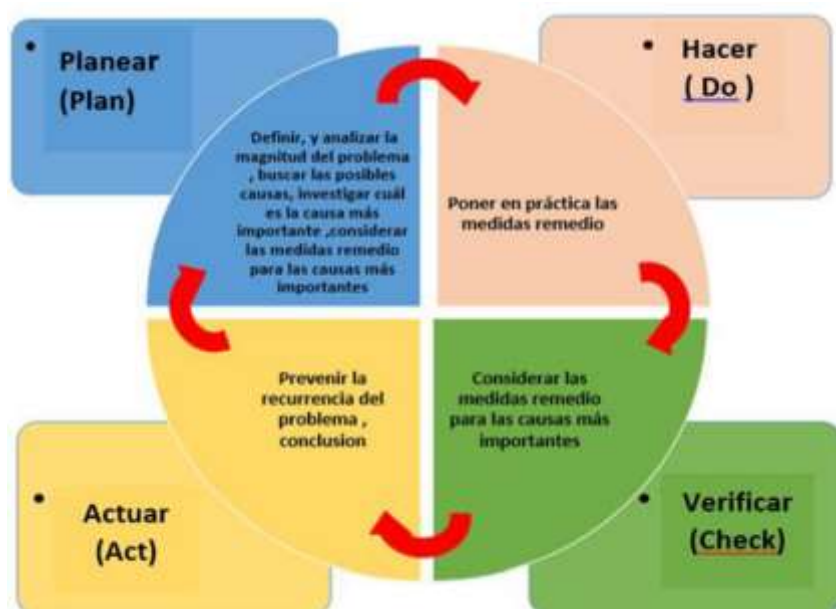
Para Moyano & Villamil (2021), el ciclo PHVA utilizado en la gestión de proyectos, nace a partir del beneficio que ofrece la herramienta para la mejora continua en procesos que se llevan a cabo en distintas organizaciones, logrando obtener beneficios en un corto plazo, como reducción de pérdidas, disminución de costos, en lapsos más cortos, siendo de gran beneficio para las empresas que lo adoptan, también proporcionan crecimiento productivo y competitivo en el sector al que pueda pertenecer la compañía.

De la misma forma, el ciclo PHVA en la gestión de proyectos, orienta calidad en los procesos, por medio de la toma de decisiones en la gestión de recursos y de esta forma genera eficiencia en los procesos.

Dice Quiroz (2019), el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización, es importante que los equipos encargados de la mejora continua apliquen el ciclo PHVA y los ocho pasos en la solución de problemas, tal como se observa en la Figura 1.

Figura 1

Ciclo PHVA



Fuente. Quiroz (2019, p. 13)

En dónde,

Planear. En esta etapa se analiza la mejor manera de resolver el problema, por lo cual aún no se ha implementado ninguna modificación o acción.

Paso 1. Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema.

Paso 2. Indagar las posibles causas

Paso 3. Investigar la causa o factor relevante.

Paso 4. Contemplar las medidas de solución para las causas más relevantes.

Hacer. En esta etapa se ejecutan las medidas remedio

Paso 5. Ejecutar las medidas de solución

Verificar. En esta etapa se evalúa la eficacia de las medidas remedio y su impacto en la solución en términos de tiempo, monetarios o equivalentes.

Paso 6. Contemplar las medidas de solución para las causas relevantes.

Actuar. En esta fase se generalizan las acciones a los procesos y así prevenir la recurrencia de estos

Paso 7. Prever que el problema sea recurrente

Paso 8. Conclusión.

Marco Normativo

En el marco normativo para hacer o ejecutar una PMO en una empresa, se debe ceñir por la Constitución Política de Colombia de 1991, por lo que se deben atender todos los derechos y deberes fundamentales.

Con base en lo anterior, se listan algunas leyes, decretos y/o resoluciones que se rigen en las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Marco normativo de la promoción de las Mipymes en Colombia, sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Artículo 2.

Definiciones: Para todos los efectos se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: Microempresa: Planta de personal no superior a los 10 trabajadores y con un activo inferior a los 500 SMMLV. Pequeña: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) con activos entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) SMMLV. Mediana: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) con activos entre cinco mil unos (5001) a treinta mil (30.000) SMMLV.

Ley 1014 de 2006. Que fomenta la cultura del emprendimiento.

Decreto 1780 de 2003. Donde se crea el Premio Nacional a la Innovación Tecnológica Empresarial, que se entregará bajo la denominación de Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes, como estímulo a la investigación aplicada, creatividad, diseño, innovación tecnológica empresarial y/o industrial de las empresas.

Metodología

El diseño metodológico permite saber cómo poder investigar o desarrollar un proyecto y los mecanismos que se van a utilizar para el logro de los objetivos, para ello es necesario definir el enfoque, el tipo de estudio y método que se tiene previsto utilizar para el desarrollo del proyecto. Para el desarrollo del proyecto se ha propuesto el siguiente diseño metodológico:

Tipo de Estudio

El tipo de investigación es aplicada, dado que por medio de ella se busca la generación de conocimiento con aplicación directa a las debilidades identificadas en la empresa, por medio de los conocimientos teóricos, la solución más práctica a los problemas y debilidades identificadas

El método por realizar es de tipo descriptivo, ya que busca caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, considerando que se encuentra dentro del contexto socio cultural y económico siendo este un factor fundamental para el desarrollo del proyecto (Guevara, Verdesoto, Castro, 2020).

Para el proyecto, se busca conocer y comprender la situación actual de la empresa Ecoguada del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S., mediante la descripción y gestión de proyectos, con enfoque cualitativo, dado que las variables a considerar corresponden a las condiciones cualitativas de la empresa objeto de estudio.

Se propone trabajar la metodología Organizational Project Management Maturity Model, u OPM3, el cual es un modelo desarrollado por PMI, y que establece los fundamentos y la relación entre la estrategia organizacional y la gerencia de programas, proyectos y portafolio.

Método de Investigación

La metodología investigadora del presente trabajo se fundamenta en la aplicación del método inductivo y del método deductivo.

Método inductivo: permite partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Los resultados así obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada para los demás consumidores.

Método deductivo: este método parte de lo general y llega a lo específico empleándose después del método inductivo, al cual está íntimamente unido, por lo que ambas metodologías constituyen dos fases de un mismo proceso.

Población y Muestra

El objeto a estudio de este proyecto está constituido por la empresa Ecoguada del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S., siendo una empresa laboyana recientemente creada, en proceso de constitución legal, con producción de elementos a base de guadua, la cual, igualmente, constituye la muestra del proyecto.

Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información

Las fuentes de recolección de información se basarán primordialmente de información obtenida de fuentes directas, a través del representante legal de la empresa, trabajadores, asociados y demás sujetos que estén relacionados con el proceso de creación y desarrollo de la empresa, por tanto, se concibe como la fuente confiable y completa de la información necesaria para la investigación.

Las técnicas de recolección se basan principalmente en las herramientas desarrolladas por PMI o complementarias a ellas, iniciando por la metodología Organizational Project Management Maturity Model, u OPM3 para el diagnóstico del nivel de madurez de la empresa, a

través del cuestionario OPM3 Self-Assessment Method, publicada por el Project Management Institute - PMI (s.f.), en la cual se resuelven 396 preguntas relacionadas con la implementación de elementos consistentes de la gerencia de proyectos (Universidad Externado de Colombia, s.f.).

A través de los resultados, se diseña una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) acorde a las condiciones actuales de la empresa, tomando como base los estándares del Project Management Institute (PMI).

Alcance

Diagnóstico del nivel de madurez siguiendo la metodología OPM3, Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) basada en los estándares de PMI, y realización de un plan de implementación y de mejora de la empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S.

Fases del Proyecto

Recopilación de información, a través de entrevistas y encuestas a las fuentes de información, y diligenciamiento del cuestionario OPM3 – Ámbito de Gerencia de Proyectos, como sustento para el diagnóstico del nivel de madurez de la empresa.

Análisis de la información, y diagnóstico del nivel de madurez de la empresa

Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la empresa tomando como base los estándares del Project Management Institute (PMI).

Realización del plan de implementación y de mejora en la empresa.

Elaboración de un documento final de recopilación, análisis y conclusión del trabajo realizado.

Realización de material visual y exposición del proyecto ante la comunidad académica en un evento de difusión y ante los beneficiarios, representantes de la empresa.

Resultados

Diagnóstico de Madurez

Para realizar el diagnóstico del grado de madurez, se implementó la metodología Organizational Project Management Maturity Model, u OPM3. La aplicación de esta metodología se basó en información suministrada por el personal de la empresa, obtenida a través de entrevistas; quienes dieron a conocer el funcionamiento y organización de la empresa actualmente.

Los resultados de la aplicación de la herramienta “OPM3 Self- Assessment Method” se comparten en el Anexo 1.

Esta herramienta realiza un diagnóstico para las cuatro fases de gestión de proyectos: Estandarización (S), Medición (M), Control (C) y Mejora Continua (MC). El Diagnóstico se describe a continuación: (NI = No implementado; PI = Parcialmente implementado; AP = Aplica plenamente; AT = Aplica en su totalidad).

Tabla 1*Cantidad de Respuestas Calificación Madurez*

Cantidad de respuestas calificación madurez Ecoguada						
Método De Puntuación	Cantidad de respuesta Puntuación General	Cantidad de respuesta Estandarización	Cantidad de respuesta Medición	Cantidad de respuesta Control	Cantidad de respuesta Mejora continua	
0- No implementado	0.25	389	95	98	97	99
1- Parcialmente Implementado	0.50	7	4	1	2	0
2- Aplica Plenamente	0.75	0	0	0	0	0
3- Aplica en su Totalidad	1	0	0	0	0	0
Total		396	99	99	99	99

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla anterior se evidencia la distribución de las preguntas inmersas en el cuestionario de acuerdo con las cuatro fases de gestión de proyectos, evidenciando una distribución equitativa, cada una con 99 preguntas, reflejando igualmente que 389 preguntas, correspondiente al 98,23%, reflejan que no se han implementado las herramientas o recursos de gestión de proyectos en la empresa, y 7 preguntas, correspondiente al 1,76%, reflejan una implementación parcial.

Tabla 2*Clasificación Madurez General*

Calificación madurez general			
Método de puntuación		Cantidad de respuesta por tipo de puntuación	Puntuación por respuestas
0- No implementado	0,25	389	97,25
1- Parcialmente Implementado	0,5	7	3,5
2- Aplica Plenamente	0,75	0	0
3- Aplica en su Totalidad	1	0	0
Total		396	100,75

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla anterior, se expone la correlación entre el impacto según el estado de implementación y la cantidad de preguntas asociadas, siendo fundamental para el diagnóstico del estado de madurez.

De manera general, se observa que la empresa Ecoguadua del Macizo – Grupo Empresarial S.A.S. ha implementado de manera mínima los elementos consistentes en la gerencia de proyectos, lo cual permite presumir que no se ha adelantado ningún proceso de inclusión o adaptación de la empresa hacia un enfoque de gestión de proyectos.

Tabla 3*Calificación Madurez - Estandarización*

Calificación madurez estandarización			
Método de puntuación	Cantidad de respuesta por tipo de puntuación		Puntuación por respuestas
0- No implementado	0,25	95	23,75
1- Parcialmente Implementado	0,5	4	2
2- Aplica Plenamente	0,75	0	0
3- Aplica en su Totalidad	1	0	0
Total		99	25,75

Fuente. Elaboración propia.

Frente al componente de estandarización, se evidencia que la empresa aplica de manera mínima los aspectos relacionados con la estandarización, de los cuales, apenas 4 de los 99 factores asociados se encuentran parcialmente implementados, y los demás se clasifican como no implementados, obteniendo 25,75 puntos por este factor.

Tabla 4*Calificación Madurez - Medición*

Calificación madurez medición			
Método de puntuación		Cantidad de respuesta por tipo de puntuación	Puntuación por respuestas
0- No implementado	0,25	98	24,5
1- Parcialmente Implementado	0,5	1	0,5
2- Aplica Plenamente	0,75	0	0
3- Aplica en su Totalidad	1	0	0
Total		99	25

Fuente. Elaboración propia.

Respecto a la medición, la empresa presenta aún menos avance que frente a estandarización, donde de 99 factores evaluados, uno se encuentra parcialmente implementado, correspondiente a la medición parcial de la identificación de partes interesadas, obteniendo 25 puntos por este factor.

Tabla 5*Calificación Madurez - Control*

Calificación madurez control			
Método de puntuación		Cantidad de respuesta por tipo de puntuación	Puntuación por respuestas
0- No implementado	0,25	97	24,25
1- Parcialmente Implementado	0,5	2	1
2- Aplica Plenamente	0,75	0	0
3- Aplica en su Totalidad	1	0	0
Total		99	25,25

Fuente. Elaboración propia.

Respecto al factor de control, se evidencia una implementación parcial de dos componentes, correspondientes al control del proceso de monitoreo y control del trabajo del proyecto, y el control de la organización del proceso de identificación de las partes interesadas.

Tabla 6

Calificación Madurez – Mejora Continua

Calificación madurez mejorar continuamente			
Método de puntuación	Cantidad de respuesta por tipo de puntuación		Puntuación por respuestas
0- No implementado	0,25	99	24,75
1- Parcialmente Implementado	0,5	0	0
2- Aplica Plenamente	0,75	0	0
3- Aplica en su Totalidad	1	0	0
Total		99	24,75

Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, respecto al factor de mejora continua, se evidencia una nula implementación de este factor por parte de la empresa. A manera de resumen, se describe el Grado de cumplimiento a nivel general y a nivel de proceso frente al cuestionario realizado:

Tabla 7

Grado de Cumplimiento

Madurez general	
Número de Prácticas	396
Puntaje máximo	396
Puntaje Real	100,75
Grado de Cumplimiento	25,44%
Estandarización	
Número de Prácticas	99
Puntaje máximo	99

Puntaje Real	25,75
Grado de Cumplimiento	26,01%
Medición	
Número de Prácticas	99
Puntaje máximo	99
Puntaje Real	25
Grado de Cumplimiento	25,25%
Control	
Número de Prácticas	99
Puntaje máximo	99
Puntaje Real	25,25
Grado de Cumplimiento	25,51%
Mejorar continuamente	
Número de Prácticas	99
Puntaje máximo	99
Puntaje Real	24,75
Grado de Cumplimiento	25,00%

Fuente. Elaboración propia.

En ese sentido, teniendo un resultado general de grado de cumplimiento del 25,44%, permite deducir que la empresa tiene un avance parcial, aunque mínimo frente a la gestión de proyectos, evaluados con criterios de PMI, redundando mayoritariamente los procesos de estandarización y control, en menor porcentaje la medición, y de manera mínima la mejora continua.

Adicionalmente, se evalúa también la organización del personal frente a la asignación de labores consistentes a la gestión de proyectos, teniendo como sustento la información suministrada por el personal de la empresa, en el cual se destaca que hay personal que ejecuta labores de investigación e innovación principalmente frente a nuevos productos y diseño y creación de herramientas para el proceso de producción y transformación, pero no se denota una Oficina de Gestión de Proyectos que consolide, administre, dirija, asesore, ejecute, evalúe y,

de manera general, gestione de manera integral los proyectos que se elaboren en la empresa, es decir, se tiene parcializada la gestión de proyectos en la empresa.

Ante esto, y aplicando las descripciones de los signos de identificación de la madurez de una organización descritos por Cruz & Martínez (2018), se define el grado de madurez de la empresa Ecoguadua del Macizo – Grupo Empresarial S.A.S. como un grado de madurez baja, dado porque el análisis dio como resultado un 25,44% de cumplimiento, estando esto en el percentil 1 (0% - 33%), y porque la empresa refleja los criterios o signos de este estado de madurez, tales como son:

- a. Falta de una estrategia clara para la empresa.
- b. Ausencia o deficiencia de la evaluación cuantitativa de los proyectos.
- c. Los proyectos se acometen sin estimación de horas.
- d. No existe una priorización de ideas, proyectos o departamentos (Cruz & Martínez, 2018, p. 46)

En ese sentido, se observa que la empresa no cuenta con una estrategia clara de gestión de proyectos, formulación, asignación de recursos o similar, además de no contar con un método o herramienta de evaluación de proyectos, no estimar cronogramas para su ejecución y no se han priorizado ideas, proyectos o departamentos.

Estructura del Área Operativa

Tipo de PMO a Diseñar

La definición de la estructura del área operativa de la PMO debe surgir de la delimitación del tipo de PMO que mejor se adapte a las condiciones actuales de la empresa, considerando los resultados obtenidos del diagnóstico de madurez elaborado previamente.

Según el Project Management Institute (2017), a través del PMBOK, “la oficina de dirección de proyectos (PMO) representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas”; por lo tanto, el diseño e implementación oportuna y adecuada de una PMO en una empresa u organización constituye una alternativa confiable asociada a la gestión de proyectos, necesarios para el manejo adecuado de recursos, herramientas, metodologías y técnicas, y que aportan al crecimiento y madurez empresarial.

Dentro de los tipos de PMO descritos en la literatura, se resaltan tres clases: La PMO de apoyo, la PMO de control, y la PMO directiva, cada una comprendiendo funciones y una influencia diferente sobre la empresa, acorde a las condiciones de cada empresa.

Según Sierra (2017), la PMO de apoyo ejerce un grado de control reducido, reconocido como un repositorio de proyecto, desempeñando un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos.

Por otra parte, la PMO de control ejerce un grado de control medio o moderado, brindando soporte y exigiendo cumplimiento, implicando adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos (Sierra, 2017).

Asimismo, la PMO Directiva ejerce un grado de control elevado, desplegando un control total de los proyectos asumiendo el control total de los mismos, asignando incluso los directores de proyecto (Sierra, 2017).

Algunas consideraciones generales al seleccionar una PMO para la empresa objeto de estudio incluyen:

Objetivos y Necesidades Específicas. Definir claramente los objetivos y necesidades de la empresa en cuanto a la gestión de proyectos. ¿Se trata de gestionar proyectos de investigación, proyectos de infraestructura, proyectos de innovación o una combinación de ellos? Comprender sus necesidades es esencial para elegir la PMO adecuada.

Escalabilidad. Asegurarse de que la PMO sea escalable y pueda adaptarse al crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Personalización. La PMO debe ser configurable y adaptable para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.

Facilidad de Uso. Es importante que la PMO sea fácil de usar para que tanto el personal administrativo como los miembros de la empresa puedan utilizarla de manera efectiva.

Colaboración y Comunicación. Buscar una PMO que facilite la colaboración entre los equipos de proyecto y la comunicación eficiente.

Integración: Asegurarse de que la PMO pueda integrarse con otras herramientas y sistemas que la empresa ya utilice.

Presupuesto. Considerar el presupuesto disponible para adquirir y mantener la PMO, incluyendo los costos de licencia, implementación y soporte continuo.

Experiencia y Referencias. Investigar a los proveedores de PMO y buscar referencias de otras empresas que hayan implementado con éxito la PMO en cuestión.

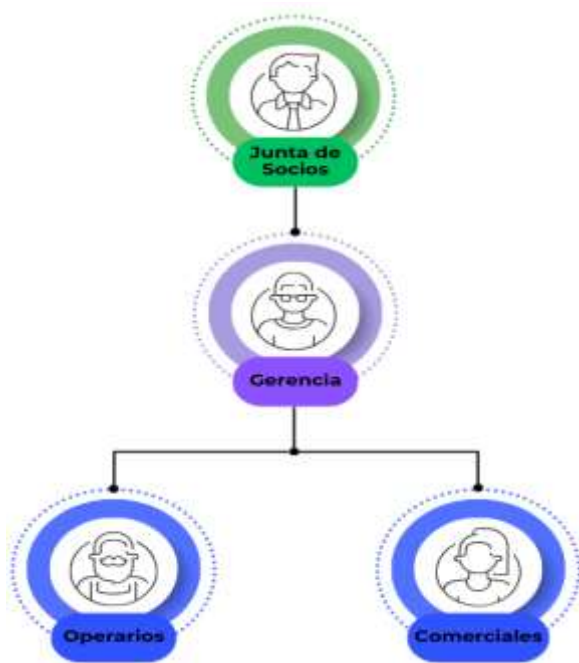
Considerando lo anterior, y el grado de madurez obtenido, cuyo resultado indica una madurez baja en todos los aspectos, la PMO apropiada para la implementación dentro de la empresa Ecoguadua del Macizo – Grupo Empresarial S.A.S. es una PMO de apoyo, adaptable a las condiciones actuales de la empresa, y diseñada para acoplarse al crecimiento de esta a través del tiempo, hasta mutar a una PMO directiva cuando sea apropiado.

Ubicación dentro del Organigrama de la Empresa

El organigrama actual de la empresa se expone en la siguiente figura:

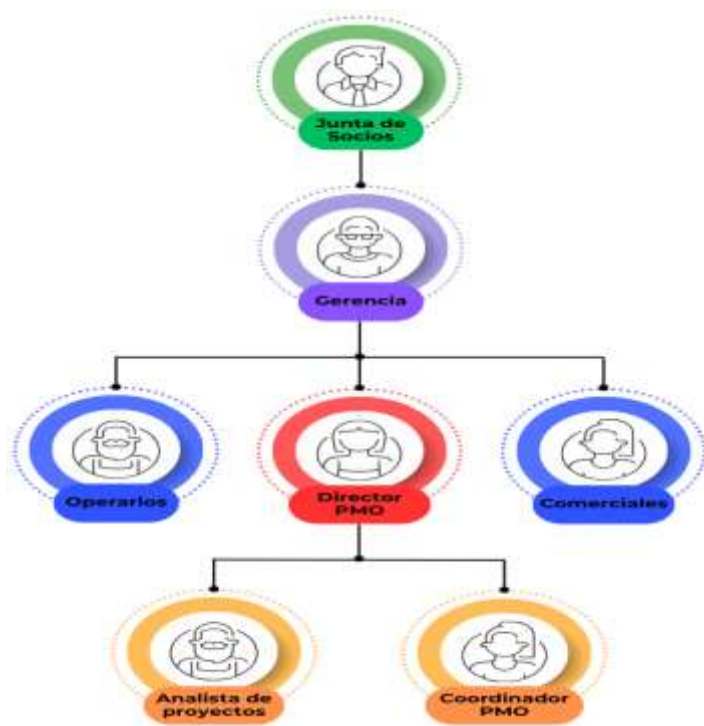
Figura 2

Organigrama Actual de la Empresa



Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia que la misma cuenta con una estructura organizacional simplificada, con poco personal vinculado, respecto a lo cual, se incluiría el desempeño de la PMO dentro del esquema organizacional, mutando para quedar de la siguiente manera:

Figura 3*Organigrama Esperado de la Empresa*

Fuente. Elaboración propia.

Cabe indicar que la PMO se diseñaría para que funcionara de manera transversal, vinculando proyectos que pueden asociarse al área operativa, de producción, de transformación, comercial, directiva y demás. De manera física, se plantea la siguiente estructura de la PMO, a ubicarse dentro del área administrativa de la empresa.

El rol principal de la PMO sería gestionar los proyectos de diversas áreas, principalmente enfocado a la innovación, complementación de las herramientas y procesos de transformación y producción, y vinculado al sector comercial de la empresa, sin excluir las labores alternas, asociadas o complementarias de la gestión de proyectos de la empresa.

Perfiles de los Integrantes de la Junta de Socios en la Oficina de Proyectos

Tabla 8

Funciones de la Junta de Socios

Como base fundamental para la oficina de proyectos se cuenta con una junta de socios, que se encarga de la dirección y el aseguramiento de la alineación de proyectos y de las estrategias en términos generales dentro de la organización, generando confianza en potenciar el éxito y sostenibilidad.	
Definición de Estrategia	El establecimiento de la visión y misión de la PMO, de tal forma que se alinee con los proyectos y así mismo con los objetivos estratégicos de la organización
Priorización de Proyectos	Evalúa y prioriza proyectos según la estrategia y recursos disponibles, también el potencial de impacto.
Supervisión del Rendimiento	Monitoreo del progreso de los proyectos en curso, para asegurar el cumplimiento de objetivos y se haga gestión de los riesgos adecuadamente.
Toma de Decisiones	Las decisiones son importantes en cualquier área en donde prima la responsabilidad hacia proyectos, clientes y demás involucrados, lo que garantiza la seriedad y confianza hacia la compañía.
Aseguramiento de la Calidad	Aseguramiento de los estándares de calidad en la ejecución de los proyectos y de esa forma cumplir con las expectativas de los interesados.
Fomento de la Colaboración	Incentivar colaboración entre diferentes departamentos y equipos para asegurar la cohesión en la ejecución de proyectos, mejorando la comunicación cada vez más entre los mismos.

Evaluación	Análisis de resultados de cada proyecto que ya esté en estado finalizado, para identificar oportunidades de mejora en nuevos proyectos.
-------------------	---

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9

Perfil de Gerente de la Oficina de Proyectos

Para que un gerente de oficina de proyectos PMO3 debe contar con un conjunto de cualidades que le permitan hacer gestión eficaz de los proyectos y de la misma forma ejercer liderazgo en su equipo de trabajo así:

Habilidades Técnicas	Gestión de Proyectos	Manejo de métodos de gestión de proyectos (ágiles y tradicionales). Experiencia en la planificación, ejecución y cierre de proyectos.
	Herramientas en línea	Manejo de herramientas de gestión de proyectos (MS Project, Jira, Asana, etc.). Destreza en análisis de datos y reportes.
Habilidades interpersonales, esenciales o no cognitivas	Control de la Calidad	Implementación de estándares de calidad y mejora continua.
	Evaluación de riesgos	Identificación, evaluación y gestión de riesgos en proyectos
	Liderazgo	Capacidad para influir y motivar el equipo. Facilidad para gestionar mejorar la colaboración.
	Comunicación	Habilidad de comunicación verbal y escrita. Competencia para presentar información de manera clara a diferentes niveles de la organización.
	Toma de Decisiones	Carácter para toma de decisiones informadas y efectivas bajo presión. Análisis crítico y evaluación de problemáticas
	Adaptación	Meabilidad para ajustarse a cambios en prioridades y entornos de trabajo.

	Visión Estratégica	Capacidad para alinear la PMO con los objetivos estratégicos de la organización.
Habilidades Estratégicas	Proceso estructurado para lograr el cambio	Habilidad para el desarrollo y la comunicación de una visión a largo plazo.
	Planeación y Organización	Competencia para implementar de procesos de cambio y gestión de la reciedumbre.
Aptitudes Interpersonales	Mentoría y Desarrollo	Habilidad para gestionar múltiples proyectos y recursos de manera efectiva.
	Trabajo en Equipo	Idoneidad como guía frente al desarrollo de otros líderes de proyectos dentro de la compañía.
	Operación	Estimular un ambiente de cooperación entre los miembros del equipo.
	Presupuestación	Habilidad para operar con stakeholders y solucionar discrepancias.
Habilidades para Dirección Financiera	Análisis Financiero	Conocimiento y control de presupuestos de proyectos.
		Capacidad para evaluar el retorno de inversión y la viabilidad financiera de los proyectos.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 10

Perfil de un Operario en la Oficina de Proyectos

Un operario de una oficina de proyectos (PMO) en el nivel PMO3 debe contar con un conjunto específico de habilidades que contribuyan de manera efectiva al equipo en la dirección de proyectos.

	Gestión de Proyectos	Manejo de métodos de gestión de proyectos (ágiles y tradicionales).
Habilidades Técnicas		Comprensión de los ciclos de vida del proyecto y fases de gestión
	Herramientas en línea	Manejo de herramientas de gestión de proyectos (MS Project, Jira, Asana, etc.).

		Destreza en la elaboración de informes y presentación de datos.
	Documentación y control	Capacidad para crear y mantener documentación de proyectos (actas de reunión, cronogramas, etc.). Conocimiento en el seguimiento y control de indicadores de rendimiento.
	Liderazgo	Capacidad para influir y motivar el equipo. Facilidad para gestionar mejor la colaboración. Habilidad de comunicación de forma efectiva con los miembros del equipo
Habilidades interpersonales, esenciales o no cognitivas	Comunicación	Competencia para presentar informes claros y concisos.
	Trabajo en Equipo	Actitud y capacidad de trabajo en equipo Habilidad para fomentar relaciones positivas con colegas. Capacidad para identificar problemas y proponer soluciones prácticas.
	Resolución de Problemas	Habilidad para abordar situaciones inesperadas con una mentalidad proactiva. Priorización de actividades y cumplimiento dentro del tiempo establecido.
Habilidades Estratégicas	Manejo del tiempo	Organización y planificación efectiva de actividades diarias.
	Atención detallada	Actitud para realizar actividades con precisión y teniendo en cuenta detalles importantes
Aptitudes Interpersonales	Flexibilidad	Adaptabilidad a cambios en el entorno del trabajo frente a prioridades de proyectos
	Aprendizaje Continuo	Interés por aprender continuamente nuevas herramientas y metodologías que mejoren su desempeño frente a proyectos.
	Empatía	Entender y relacionarse con los pensamientos y experiencias de los demás compañeros del equipo.
	Presupuestación	Conocimiento y control de presupuestos de proyectos.

Habilidades para Dirección Financiera	Reportes Administrativos	Contribución en la elaboración de informes administrativos y revisión de datos.
--	---------------------------------	---

Fuente. Elaboración propia

Tabla 11

Perfil del Director de una Oficina de Proyectos

El director de la oficina de proyectos (PMO) debe tener amplias habilidades técnicas y blandas para gestionar de manera eficiente proyectos y programas.

	Gestión de Proyectos	Manejo de metodologías como PMI, Agile, Scrum, etc.
Habilidades Técnicas	Planificación estratégica	Idoneidad para alinear proyectos con los objetivos estratégicos de la compañía.
	Análisis de Datos	Habilidad para interpretar métricas y KPIs para tomar decisiones informadas.
	Gestión del Riesgo	Identificación y mitigación de riesgos en proyectos.
	Conocimiento de Herramientas de PM	Familiaridad con software de gestión de proyectos como MS Project, Jira, o Trello.
	Liderazgo	Facilidad para motivar y guiar equipos multidisciplinarios.
Habilidades interpersonales, esenciales o no cognitivas	Comunicación	Habilidad para comunicar de manera efectiva con stakeholders a todos los niveles.
	Trabajo en Equipo	Actitud y capacidad de trabajo en equipo Habilidad para fomentar relaciones positivas con colegas.
	Resolución de Problemas	Capacidad para manejar y resolver conflictos dentro del equipo o entre stakeholders.
	Negociación	Habilidad para negociar recursos, plazos y expectativas.

	Pensamiento crítico	Capacidad de evaluación en situaciones complejas y tomar decisiones informadas.
Otras habilidades	Adaptabilidad	Flexibilidad para ajustarse a cambios y nuevas circunstancias.
	Visión estratégica	Capacidad para ver el panorama general y anticipar futuras necesidades de la organización.
	Mentoría Y Desarrollo De Talento	Habilidad para identificar y desarrollar habilidades en el equipo.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 12

Perfil de los Comerciales de una Oficina de Proyectos

El perfil que deben tener los comerciales de la oficina de proyectos debe tener las siguientes características:

Formación Académica	Profesión de Administración de Empresas, Ingeniería, Gestión de Proyectos o áreas afines. Certificaciones en gestión de proyectos (Sino lo tiene, lo puede realizar)
Habilidades Interpersonales	Tener buena comunicación verbal y escrita.
Conocimientos Técnicos	Contar con competencias comunicativas para establecer relaciones sólidas con clientes y stakeholders. Estar familiarizado métodos de gerencia de proyectos. Conocimiento en herramientas en línea (como Microsoft Project, Trello, Asana).
Experiencia	Experiencia previa en ventas o en roles comerciales, en lo posible en el sector de gerencia de proyectos.
Orientación a Resultados	Conocimiento del mercado y la industria en la que opera la PMO. Habilidades para establecer y alcanzar metas comerciales.

	Dinámico identificando oportunidades de negocio. Buen desempeño en análisis de datos en mercadeo y los clientes
Capacidad Analítica	
	Creatividad para presentar propuestas comerciales efectivas.
Adaptabilidad	Meleabilidad de adaptación en distintos ambientes y según requerimientos de los clientes. Trabajo en equipo y colaboración.
Conocimientos en Estrategia	Conocimiento de las estrategias de negociaciones y cómo los proyectos contribuyen en los mismos.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 13

Perfil del Analista de una Oficina de Proyectos

El perfil de un analista de proyectos en una oficina de proyectos (PMO) debe ser funcional en el manejo de habilidades técnicas y de análisis, de la misma forma tener buenas relaciones interpersonales.

Formación Académica	Administrador de Empresas, Ingeniería, Gestión de Proyectos o disciplinas relacionadas.
	Certificaciones en gestión de proyectos (como PMP, PRINCE2) de no tener, se le puede dar un espacio para realizarlas.
Conocimientos Técnicos	Manejo de metodologías de gestión de proyectos (ágiles, waterfall, entre otras.). Conocimiento acerca de herramientas en gerencia de proyectos, como manejo de herramientas en línea, software de análisis de datos (Microsoft Project, Jira, Excel).
Habilidades Analíticas	Análisis y evaluación de datos de proyectos, identificación de tendencias a nivel nacional y mundial, así como manejo de recomendaciones a partir de los conocimientos para fortalecer la compañía. Elaboración de informes claros y exactos sobre el estado de los proyectos.

Experiencia	Experiencia en análisis de proyectos en un entorno PMO. Tener conocimiento en el entorno de la compañía.
Orientación a Detalles	Aseguramiento de la calidad y precisión de la documentación y los informes. Facultad para identificar inconsistencias y problemas potenciales en los proyectos.
Manejo de la Comunicación	Buena comunicación para socializar con diferentes stakeholders y dar a conocer hallazgos. Facilidad de trabajo en equipo y colaboración frente a distintas áreas.
Manejo del Tiempo	Manejo del tiempo en donde se prioricen tareas y de esa forma poder manejar varios proyectos al tiempo. Trabajo bajo presión y cumplimiento de tiempos según la necesidad
Adaptabilidad y Flexibilidad	Capacidad para adaptarse a cambios en el entorno del proyecto y en los requerimientos del cliente. Disposición para aprender y actualizarse en nuevas herramientas y metodologías.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 14

Perfil del Coordinador de una Oficina de Proyectos

El perfil de un coordinador de proyectos en una oficina de proyectos (PMO) es la siguiente	
Formación Académica	Administrador de empresas, Ingeniería, Gestión de Proyectos o disciplinas afines. Tener certificados de cursos en gestión de proyectos (como PMP, PRINCE2, Agile).
Experiencia	Experiencia en análisis de proyectos en un entorno PMO. Conocimiento del ciclo de vida de proyectos y de las metodologías aplicables.
Habilidades de Gestión	Planificación, ejecución y supervisión de proyectos en todas sus fases

	Gestión de recursos, tiempos y presupuestos de manera eficiente.
Habilidades de Comunicación	Facilidad de comunicación verbal y escrita para interrelacionarse con diferentes niveles de la organización y con los stakeholders. Presentación de informes de forma clara y concreta.
Orientación a Resultados	Tener un enfoque en cuanto a conseguir los objetivos de manera efectiva y en la entrega de proyectos a tiempo, dando cumplimiento al cronograma. Identificación de problemas y también de las posibles soluciones
Liderazgo	Liderazgo de equipos multidisciplinarios, motivación y coordinación hacia objetivos comunes. Manejo de conflictos y promover un ambiente de trabajo colaborativo.
Habilidades Analíticas	Habilidad para realizar evaluación y rendimiento de proyectos y ajustar según corresponda. Habilidad para interpretar datos y generar informes sobre el avance del proyecto.
Adaptabilidad	Facilidad de adaptación frente a cambios en el entorno del proyecto y las necesidades de cada cliente. Disponibilidad para abordar distintos tipos de proyectos y distintas metodologías.
Conocimientos Técnicos	Manejo de herramientas de gestión de proyectos (como Microsoft Project, Jira, Asana). Manejo de herramientas de análisis de datos y generación de informes.

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta que dentro de la oficina de proyectos el personal vinculado a la junta directiva, hace parte de los propietarios de la compañía y de personas sin las competencias

necesarias, se hace necesario proponer un plan de capacitación en formación por competencias dirigido al personal de la junta directiva de la oficina de proyectos PMO3 así:

Tabla 15

Plan de Capacitación

Plan de capacitación en competencias técnicas, de liderazgo, interpersonales, analíticas, entre otras. Con el fin de contribuir a la sostenibilidad de la oficina de proyectos. Es importante adaptar los contenidos y metodologías a las necesidades específicas de los miembros de la junta directiva para que el impacto del aprendizaje sea más eficiente.	
Objetivos	<p>Ampliar competencias eficientes en gestión de proyectos.</p> <p>Alimentar habilidades de liderazgo para la toma de decisiones.</p> <p>Optimizar la facultad tanto de análisis, como la evaluación de proyectos.</p> <p>Impulsar el trabajo en equipo y mejora de la comunicación efectiva.</p>
Competencias a Desarrollar	<p>Competencias técnicas Métodos para la gestión de proyectos (PMI, Agile, etc.). Herramientas en línea de (MS Project, Trello, etc.). Toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Competencias de liderazgo Gestión para el cambio y la resolución de conflictos.</p> <p>Competencias interpersonales Comunicación efectiva y negociación. Trabajo en equipo y gestión de stakeholders</p> <p>Competencias analíticas Evaluación de riesgos y oportunidades. Análisis de resultados y rendimiento de proyectos</p>

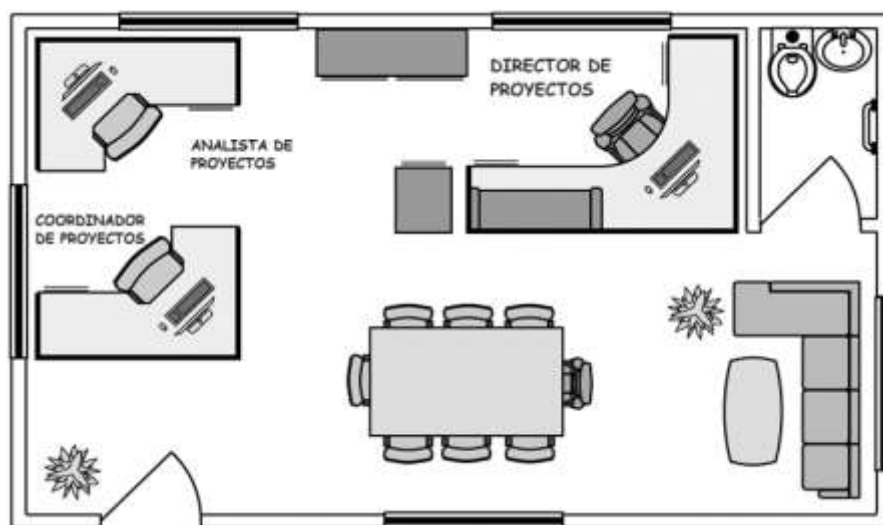
Contenidos del Plan	<p>Introducción a la gestión de proyectos. Métodos de gestión de proyectos. Herramientas y técnicas para la planificación y control de proyectos. Liderazgo y gestión del equipo de trabajo. Evaluación y cierre de proyectos.</p>
Metodología de Capacitación	<p>Virtual e In situ Clases magistrales y talleres prácticos.</p> <p>Estudios de caso Análisis de proyectos exitosos y fracasados</p> <p>Simulaciones Ejercicios de toma de decisiones sobre casos reales en escenarios controlados</p>
Evaluación del Aprendizaje	<p>Trabajo en equipo Trabajo en equipo y discusión</p> <p>Evaluaciones aplicando cuestionarios y ejercicios reales que se puedan llevar a la práctica</p> <p>Proyecto final para aplicar lo aprendido.</p>
Cronograma	<p>Realimentación al desempeño de los miembros que participan</p> <p>Semana 1-2: Introducción y metodologías.</p> <p>Duración: 3-6 meses, con sesiones semanales o dependiendo la necesidad</p> <p>Semana 3-4: Herramientas de gestión.</p> <p>Semana 5-6: Liderazgo y trabajo en equipo.</p> <p>Semana 7-8: Evaluación y cierre de proyectos.</p>

<i>Recursos Necesarios</i>	Material didáctico (manuales, guías). Acceso a herramientas en línea de gestión de proyectos. Facilitadores expertos en gestión de proyectos o entidad externa que ofrezca este tipo de capacitaciones
<i>Seguimiento y Sostenibilidad</i>	Establecer un programa de seguimiento para medir la efectividad del aprendizaje una vez se terminen las capacitaciones Fomentar el aprendizaje continuo mediante material de estudio y ofertas de formación por medio de entidades externas

Fuente. Elaboración propia

Figura 4

Estructura Física Planteada para la PMO



Fuente. Elaboración propia.

Misión y visión de la PMO

La misión y visión de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) de apoyo para una empresa deben reflejar el propósito y los objetivos de la PMO en el contexto específico de la empresa. Se construye basado en el objetivo que se le quiere dar a esta PMO.

Misión

La misión de nuestra PMO de apoyo para la empresa es proporcionar liderazgo y experticia en la gestión de proyectos para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, exaltando el compromiso de colaboración entre cada una de las áreas para impulsar la excelencia en la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, contribuyendo así al éxito continuo de la empresa.

Visión

Nuestra visión es ser reconocidos como el catalizador de la eficiencia y la efectividad en la gestión de proyectos en la empresa y en la región. Buscamos ser una PMO líder en el sector, caracterizada por la excelencia en la ejecución de proyectos que impulsan la innovación, el crecimiento y la mejora continua en todas las áreas de la empresa. Aspiramos a ser un socio estratégico en el logro de la producción sostenible y en el fortalecimiento de la posición de la empresa a nivel nacional e internacional.

Funciones de la PMO

Una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) de apoyo desempeña un papel crucial en la gestión efectiva de proyectos en una empresa. Dentro de las funciones que se tendrían serían:

Planificación de Proyectos. Ayudar en la planificación de proyectos, incluyendo la definición de objetivos, alcance, plazos, recursos y presupuestos adecuados.

Evaluación de Viabilidad. Evaluar la viabilidad de los proyectos propuestos, incluyendo análisis de costos y beneficios, riesgos y recursos disponibles.

Selección de Proyectos. Colaborar en la selección de proyectos que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y priorizarlos en función de su importancia.

Desarrollo de Metodologías. Establecer y promover la adopción de metodologías y estándares de gestión de proyectos para garantizar la coherencia en la ejecución de proyectos en toda la empresa.

Asesoramiento y Capacitación. Brindar asesoramiento y capacitación en gestión de proyectos a los equipos de proyecto y a los miembros de la empresa, promoviendo buenas prácticas y habilidades en la gestión de proyectos.

Supervisión y Seguimiento. Supervisar el progreso de los proyectos en curso, asegurando que se cumplan los plazos y el presupuesto, y que los objetivos se alcancen de manera efectiva.

Gestión de Recursos. Asistir en la asignación y gestión eficiente de recursos humanos, financieros y materiales para proyectos.

Comunicación y Reporte. Facilitar la comunicación efectiva entre los equipos de proyecto y partes interesadas, y generar informes de estado y rendimiento de proyectos.

Gestión de Riesgos. Identificar y gestionar proactivamente los riesgos que puedan afectar la ejecución de proyectos.

Cierre de Proyectos. Asegurarse de que los proyectos se cierren adecuadamente, incluyendo la documentación de lecciones aprendidas y la transferencia de conocimientos.

Mejora Continua. Fomentar la mejora continua en la gestión de proyectos, analizando los resultados de los proyectos y proponiendo mejoras en los procesos.

Apoyo a la Estrategia. Contribuir a la alineación de proyectos con la estrategia de la empresa y a la consecución de sus objetivos estratégicos.

Es importante destacar que la PMO de apoyo en una empresa desempeña un papel de facilitador y colaborador en la gestión de proyectos en lugar de un controlador rígido. Su objetivo principal es ayudar a garantizar que los proyectos se ejecuten de manera efectiva y

contribuyan al éxito global de la empresa. Al igual que se puedan unir entre equipos de distintos proyectos que se puedan ayudar y apoyar para lograr su objetivo.

Funciones del Equipo Vinculado a la PMO

Director PMO

El director PMO o PMO Manager será el responsable del direccionamiento y sostenibilidad de la PMO dentro de la empresa, encargado de gestionar y coordinar los proyectos de la empresa, por lo tanto, deberá ser una persona colaborativa y flexible, y tendrá a su cargo las siguientes funciones principales:

Agilización y Estandarización. El director PMO debe establecer qué herramientas utilizar y bajo qué metodologías trabajar a la hora de gestionar los proyectos, estandarizando dicho aspecto para lograr la agilización de la gestión de proyectos.

Priorización de Proyectos. El director PMO deberá aplicar criterios de focalización y priorización de los proyectos que estén siendo gestionados o implementados al mismo tiempo, acorde a los recursos y tiempos disponibles.

Gestión de Recursos. El director PMO deberá gestionar y dar buen manejo a los recursos económicos, físicos y de tiempos vinculados a los proyectos, y buscar soluciones respecto a la falta o sobra de recursos a la hora de dar salida a un proyecto.

Documentación del Proceso. El director PMO deberá garantizar la generación de la documentación asociada al proyecto de manera fiable y rigurosa, y que se incluyan los documentos necesarios para la gestión del proyecto.

Coordinador PMO. El Coordinador PMO deberá prestar un acompañamiento constante al director PMO, garantizando la aplicabilidad de las funciones de este, y a su vez, cumpliendo las siguientes:

Revisión Documental. El coordinador PMO debe realizar una revisión documental de los proyectos gestionados por la PMO, verificando el cumplimiento de documentación frente a requisitos técnicos, jurídicos o financieros.

Coordinación con otras Áreas. El coordinador PMO tendrá a su cargo la socialización y vinculación de las demás áreas y personal que se requiera para la gestión y ejecución del proyecto.

Supervisión de Ejecución del Proyecto. En los casos de requerirse, el coordinador apoyará con la supervisión de la ejecución del proyecto.

Descripción de Lecciones Aprendidas. El coordinador PMO será el encargado de la diligencia asociada al registro de lecciones aprendidas de acuerdo con los proyectos gestionados por la PMO.

Analista de Proyectos. Estará enfocado principalmente en garantizar la viabilidad financiera, técnica y jurídica para la ejecución del proyecto, a través de la ejecución de las siguientes actividades.

Análisis Financiero. El analista deberá realizar el análisis del ROI de los proyectos, determinando si las metodologías y herramientas utilizadas son rentables dentro de la aplicación al proyecto.

Análisis Técnico. El analista deberá evaluar y emitir conceptos asociados a la viabilidad técnica de ejecución del proyecto.

Análisis Jurídico. El analista deberá evaluar la aplicabilidad de marcos normativo dentro de la planificación y ejecución del proyecto, garantizando la coherencia legal del mismo.

Análisis de Cronograma. El analista deberá verificar, evaluar, avalar o negar el cronograma planteado para los proyectos que se gestionen.

Políticas de Gobernabilidad de la PMO

La implementación de políticas de gobernabilidad en una PMO de apoyo para una empresa es esencial para garantizar la eficacia, la transparencia y la coherencia en la gestión de proyectos en la empresa. Dentro de eso se propone:

Política de Priorización de Proyectos. Establecer criterios claros y transparentes para la priorización de proyectos en función de su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa, su impacto y su viabilidad.

Política de Selección de Proyectos. Definir un proceso formal para la selección y aprobación de proyectos, incluyendo la revisión de propuestas, análisis de viabilidad y toma de decisiones.

Política de Gestión de Recursos. Establecer reglas y procedimientos para la asignación y gestión eficiente de recursos humanos, financieros y materiales para proyectos.

Política de Gestión de Riesgos. Definir cómo se identifican, evalúan y gestionan los riesgos en los proyectos, incluyendo la asignación de responsabilidades y la frecuencia de seguimiento.

Política de Comunicación y Reporte. Establecer estándares para la comunicación y el reporte de proyectos, incluyendo la periodicidad de informes, los indicadores clave de rendimiento y las partes interesadas involucradas.

Política de Gestión de Cambios. Definir cómo se gestionan los cambios en el alcance, el cronograma y el presupuesto de los proyectos, incluyendo el proceso de aprobación.

Política de Cierre de Proyectos. Establecer pautas para el cierre adecuado de proyectos, incluyendo la documentación de lecciones aprendidas y la transferencia de conocimientos.

Política de Seguridad de la Información. Definir protocolos de seguridad para la gestión de la información relacionada con proyectos, especialmente en proyectos de investigación sensibles.

Política de Cumplimiento y Ética. Establecer estándares éticos y de cumplimiento que los equipos de proyecto deben seguir, incluyendo la gestión de conflictos de intereses y la integridad en la gestión de proyectos.

Política de Continuidad de Proyectos. Definir planes y procedimientos para garantizar la continuidad de los proyectos en caso de interrupciones o cambios en el personal clave.

Política de Evaluación y Mejora. Establecer un proceso de revisión periódica de la efectividad de la PMO y de los procesos de gestión de proyectos, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Política de Auditoría y Control. Establecer protocolos para auditorías internas o externas que puedan evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la PMO.

Estas políticas de gobernabilidad deben ser documentadas, comunicadas y aplicadas de manera consistente en toda la empresa. Además, es importante que se revisen y actualicen periódicamente para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa y garantizar la mejora continua en la gestión de proyectos.

Ventajas y desventajas de la PMO de Apoyo

Seleccionar una PMO de apoyo para la organización en la etapa inicial tiene ventajas y desventajas específicas.

Ventajas de una PMO de Apoyo

Orientación y Apoyo. Proporciona orientación y apoyo a los gerentes de proyecto y equipos. Esto es especialmente valioso cuando el equipo no tiene mucha experiencia en la gestión de proyectos.

Flexibilidad. Una PMO de apoyo no impone una estructura rígida, lo que permite a los equipos adaptarse a las necesidades específicas de cada proyecto.

Cultura de Mejora Continua. Fomenta una cultura de mejora continua al proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo para su equipo, lo que puede ser beneficioso en una organización que está comenzando.

Enfoque en la Entrega de Proyectos. Permite que la organización se concentre en la entrega exitosa de proyectos y en el logro de sus objetivos estratégicos.

Desventajas de una PMO de soporte.

Posible Falta de Estandarización. La PMO de apoyo no establece estándares rígidos, lo que puede dar lugar a la falta de estandarización y consistencia en la ejecución de proyectos

Limitaciones en el Control. La PMO de apoyo puede tener menos influencia en la gestión de proyectos en comparación con otros tipos de PMO. Esto puede resultar en una gestión de proyectos menos controlada.

Dificultad para la Evaluación del Rendimiento. Puede ser más difícil evaluar el rendimiento de la PMO de apoyo debido a su enfoque en brindar apoyo en lugar de control.

Menos Enfoque en la Estrategia. La PMO de apoyo se enfoca principalmente en la ejecución de proyectos y puede carecer de un enfoque estratégico más amplio.

Dado que está trabajando con un equipo que no está acostumbrado a seguir procesos y los gerentes de proyecto carecen de experiencia, una PMO de apoyo puede proporcionar la orientación y el apoyo necesarios para ayudar a la organización a establecer una base sólida en la gestión de proyectos. Sin embargo, es importante ser consciente de las posibles limitaciones en términos de estandarización y control.

A medida que la empresa crezca y madure, puede considerar la transición hacia una PMO de Control o una PMO de Dirección Estratégica para abordar las necesidades de estandarización y alineación estratégica a largo plazo. La elección de la PMO dependerá de sus objetivos y del equilibrio entre el apoyo y el control que desee para la gestión de proyectos en su empresa.

Figura 5

Esquema proceso PMO de apoyo en la empresa



Fuente. Elaboración propia.

Dado que la PMO proyectada para conformarse en la empresa se refiere a una PMO de soporte, similar a una PMO de apoyo, dado que tendría un rol consultivo sobre la gestión de los proyectos de la empresa (López, 2022), considerando que la empresa no cuenta aún con PMO conformada ni con experiencia en gestión de proyectos, es oportuno la creación de una PMO de este nivel. Ante esto, es claro acotar que la PMO no ejercería un control significativo en la gestión de proyectos, sino únicamente consultivo, por consiguiente, la responsabilidad recaería directamente sobre el director o gerente de la empresa y del equipo de trabajo, quienes contarían con la PMO de soporte para aclarar las dudas que surgieran frente a la gestión de proyectos en cada una de las fases.

Frente a esto, la PMO apoyaría dicho proceso mediante la asesoría o sugerencia relacionada con el uso de formatos, plantillas, herramientas o estrategias de gestión de proyectos, con la capacitación y asesoría frente a la estimación del cronograma, de recursos, de personal, de riesgos, etc. Frente a la evaluación de viabilidad del proyecto, la correlación con la misión y visión de la empresa, o respecto a dudas, inquietudes o contratiempos que pudiesen surgir durante la ejecución del proyecto, y, por último, respecto a las metodologías, herramientas y técnicas de seguimiento del proyecto, tales como técnicas de registro, de reporte, de evaluación, entre otros.

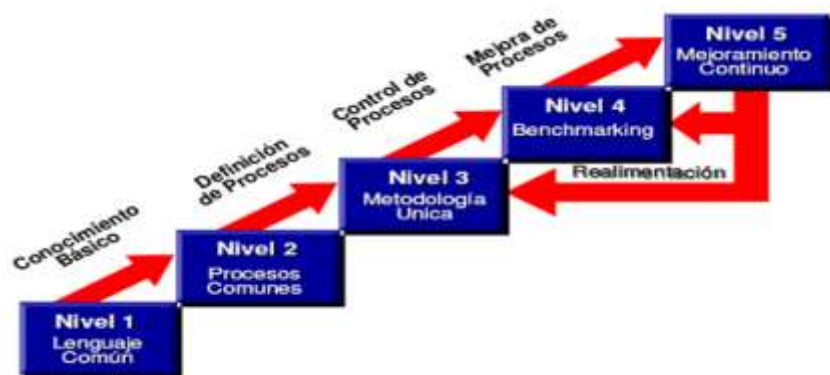
Plan de Implementación y de Mejora Continua

El plan para adoptar por parte de la PMO para incrementar el nivel de madurez de la empresa Ecoguadua del Macizo – Grupo Empresarial S.A.S. frente a la gestión de proyectos se basa en el modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner, el cual, Es un modelo que combina elementos de planeación estratégica y conceptos de madurez para proponer una metodología estándar para aumentar la probabilidad de lograr los objetivos

previstos con la ejecución de proyectos. Este modelo se compone de 5 niveles de madurez, a través de los cuales la organización va mejorando sus prácticas de gestión de proyectos (Durán *et al.*, 2013, p. 392).

Figura 6

Niveles de madurez modelo PMMM



Fuente. Elaboración propia.

En ese sentido, considerando que la empresa se encuentra en un nivel de madurez baja según los resultados arrojados por el diagnóstico, y la información obtenida de las fuentes de información primarias, se evidencia que no se presentan avances considerables asociados a la gestión de proyectos o la planificación institucional

Por lo tanto, la planificación iniciaría con la revisión detallada y definición del lenguaje y los procesos comunes, la elaboración y adopción de una metodología única de gestión de proyectos, dirigida o coordinada por la PMO, definir el procedimiento para el control de procesos y el análisis y divulgación de lecciones aprendidas, y la inclusión de un procedimiento de mejora de procesos a través de la mejora continua basada en lecciones aprendidas.

Actividades a Corto, Mediano y Largo Plazo y sus Responsables para la Implantación de la PMO

La implantación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Empresa Ecoguardia del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. implica una serie de actividades que deben ser planificadas a corto, mediano y largo plazo. Aquí proporcionamos una lista general de actividades y sus responsables:

Tabla 16

Planificación de Actividades a Corto Plazo (3-6 meses)

Numeración	Actividad	Responsable	Actividad
1	Análisis de la Situación Actual:	Equipo de Implementación de la PMO.	Identificar los procesos existentes, habilidades del personal y desafíos.
2	Definición de Objetivos:	Director de la PMO.	Establecer metas claras y alineadas con la estrategia de la empresa
3	Desarrollo de Estructura y Roles:	Director de Recursos Humanos en colaboración con la PMO.	Definir la estructura organizativa y roles necesarios para la PMO.
4	Selección de Herramientas de Gestión de Proyectos:	Equipo de Implementación de la PMO.	Identificar y adquirir las herramientas necesarias para la gestión de proyectos.
5	Formación del Personal:	Director de Recursos Humanos en colaboración con la PMO.	Proporcionar capacitación en gestión de proyectos al personal relevante.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 17*Planificación de Actividades a Mediano Plazo*

Numeración	Actividad	Responsable	Actividad
1	Implementación de Procesos	Director de la PMO.	Desarrollar e implementar procesos de gestión de proyectos estandarizados.
2	Integración con Departamentos	Equipo de Implementación de la PMO en colaboración con jefes de departamentos.	Colaborar con los departamentos para integrar la PMO en sus procesos.
3	Desarrollo de Políticas y Procedimientos	Director de la PMO en colaboración con el equipo de implementación.	Establecer políticas y procedimientos para la gestión de proyectos.
4	Inicio de Proyectos Piloto	Director de Proyectos de la PMO	Implementar proyectos piloto para probar los procesos y procedimientos

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 18*Planificación de Actividades a Largo Plazo*

Numeración	Actividad	Responsable	Actividad
1	Evaluación Continua	Director de la PMO en colaboración con el equipo de implementación.	Evaluar continuamente la eficacia de la PMO y realizar ajustes según sea necesario.
2	Expansión de la PMO	Director de la PMO	Expandir gradualmente la PMO para cubrir todas las áreas de la empresa
3	Desarrollo de Capacidades	Director de Recursos Humanos en colaboración con la PMO.	Desarrollar las habilidades del personal a medida que la PMO crece.
4	Establecimiento de Indicadores de Rendimiento	Director de la PMO en colaboración con líderes departamentales	Establecer métricas para evaluar el rendimiento de la PMO y de los proyectos.

5	Integración en la Cultura Organizacional	Director de la PMO en colaboración con el equipo de implementación.	Hay que asegurar que la gestión de proyectos se integre efectivamente en la cultura de la universidad.
---	--	---	--

Fuente. Elaboración propia.

Estos plazos son indicativos y pueden variar según las circunstancias específicas de la empresa. La implementación exitosa de una PMO implica un enfoque gradual y la adaptación continua a medida que evolucionan las necesidades y la cultura organizacional.

Cabe indicar que la estructura organizacional de la empresa se mantendría igual durante la ejecución de actividades de corto y mediano plazo, dentro de los cuales se organizaría la empresa para la inclusión de la PMO, y mutaría al organigrama esperado de la empresa en el largo plazo, es decir, luego de un año, incluyendo en el organigrama empresarial al Director PMO subordinado a la gerencia, y a su vez, incluyendo al analista de proyectos y al coordinador PMO.

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para la Implementación de la PMO en la Organización

El desarrollo de una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S., implicaría desglosar todas las actividades y tareas necesarias para establecer esta unidad dentro de la misma. A continuación, se expone la EDT diseñada para la implementación de la PMO:

1. Inicio del Proyecto

1.1 Reunión inicial con la alta dirección

1.2 Análisis de necesidades y objetivos de la PMO

2. Planificación Estratégica de la PMO

2.1 Definición de la misión y visión de la PMO

2.2 Identificación de los stakeholders y sus expectativas

2.3 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

2.4 Elaboración del plan estratégico de la PMO

3. Diseño Organizativo y Estructura de la PMO

3.1 Determinación de la estructura organizativa de la PMO

3.2 Definición de roles y responsabilidades del equipo de la PMO

3.3 Creación de políticas, procedimientos y estándares de gestión de proyectos

4. Desarrollo de Capacidades

4.1 Identificación de necesidades de formación y entrenamiento

4.2 Diseño e implementación de programas de capacitación en gestión de proyectos

4.3 Contratación o formación de personal clave para la PMO

5. Despliegue de Herramientas y Tecnologías

5.1 Evaluación y selección de herramientas de gestión de proyectos

5.2 Implementación de software de gestión de proyectos

5.3 Configuración y formación en el uso de las herramientas seleccionadas

6. Gestión del Cambio y Comunicación

6.1 Elaboración de un plan de gestión del cambio

6.2 Comunicación interna y externa sobre la implementación de la PMO

6.3 Identificación y gestión de resistencias al cambio

7. Ejecución y Puesta en Marcha de la PMO

7.1 Implementación de procesos y metodologías de gestión de proyectos

7.2 Monitoreo y control del funcionamiento de la PMO

7.3 Ajustes y mejoras continuas basadas en retroalimentación

8. Cierre del Proyecto de Implementación de la PMO

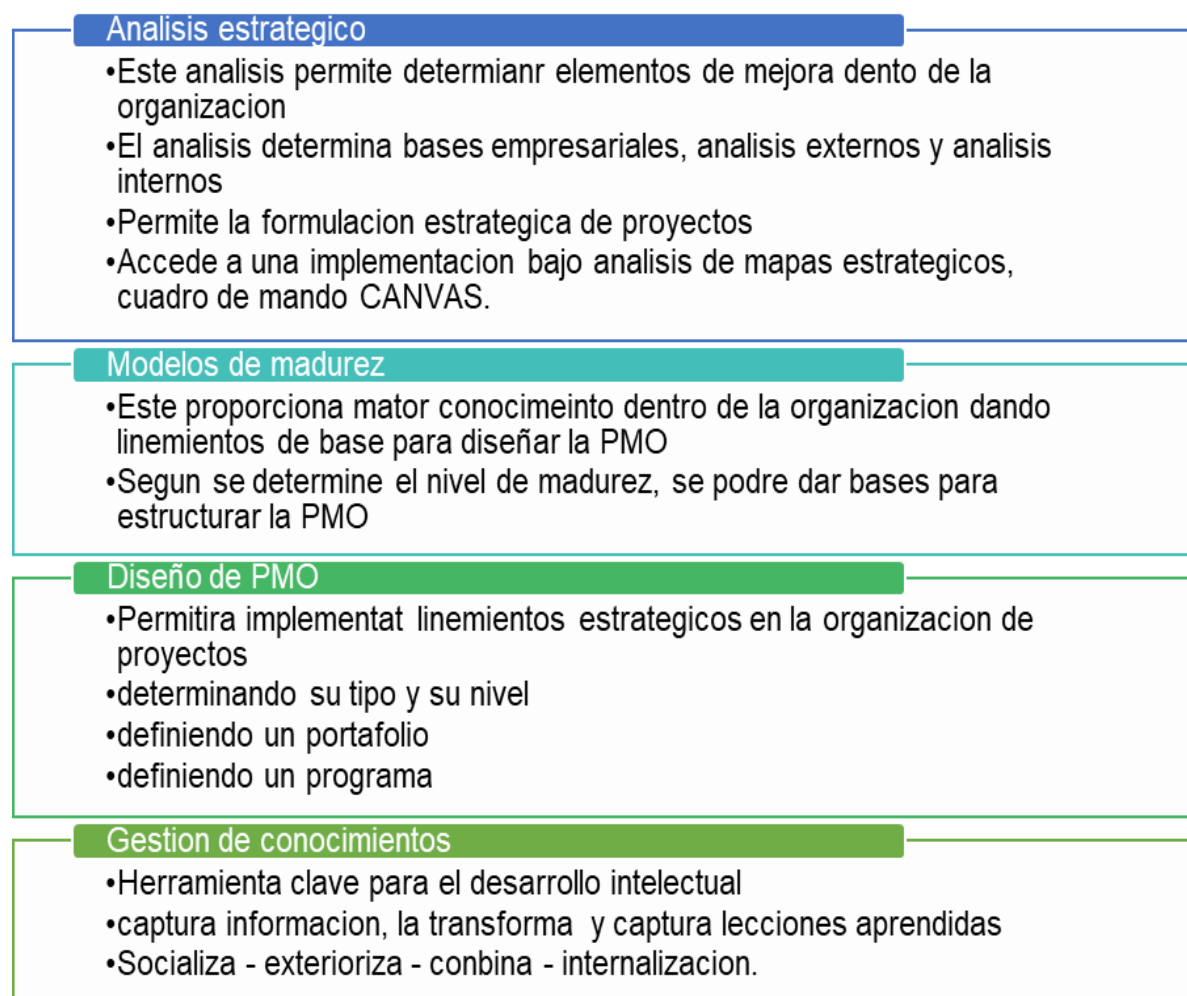
8.1 Evaluación del cumplimiento de objetivos y metas establecidas

8.2 Documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas

8.3 Entrega de informe final y presentación a la alta dirección

Figura 7

Análisis de la Estructura



Fuente. Elaboración propia.

Esta estructura proporciona un marco general de las actividades necesarias para implementar una Oficina de Gestión de Proyectos en la Empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S. Cada uno de estos elementos deberá ser detallado con tareas específicas, tiempos estimados, recursos asignados y entregables concretos para asegurar una implementación exitosa de la PMO.

Por medio de entrevistas, encuestas y documentación dentro de la organización se establecen fuentes de información con mayor exactitud, transformando información captada mediante gráficas o tablas de datos permitiendo tener un análisis más profundo según el caso. Esta información se consolida con el fin de reportar a cada individuo los factores de análisis y las unidades de análisis:

Reporte de análisis estratégico (como bases empresariales – internas – externas).

Formulación estratégica.

Reporte de nivel de madurez.

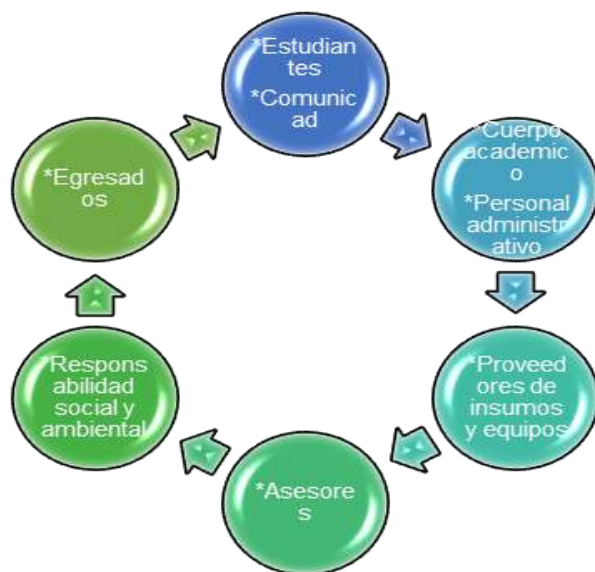
Reporte para determinar la PMO más conveniente.

Reporte de definición de portafolio.

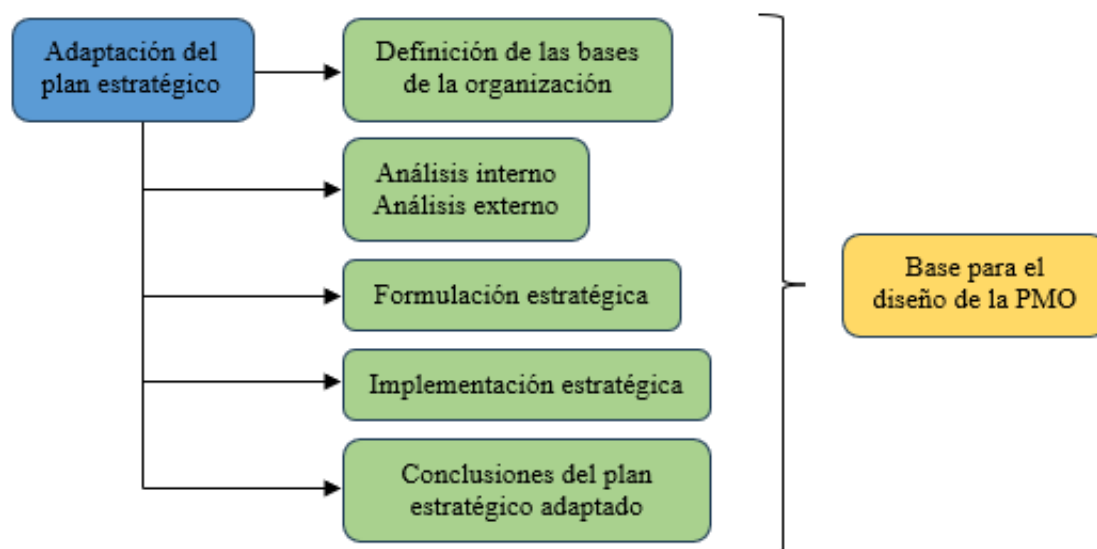
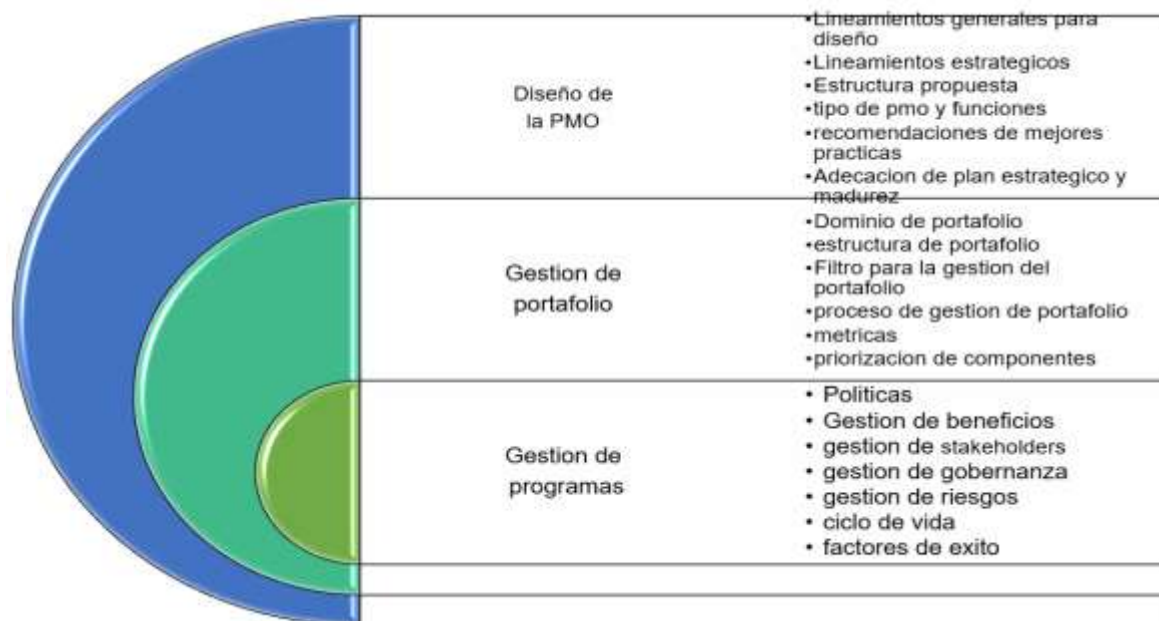
Reporte de definición de programas.

Reporte con base en encuestas o indicadores de medición de conocimiento.

Analizar las bases de información es fundamental para la adaptación del plan estratégico, a continuación, se recomienda para la estructura de la EDT la evaluación de elementos según su importancia.

Figura 8*Elementos de Evaluación**Fuente.* Elaboración propia.***Identificar los Recursos Requeridos por la PMO***

Para el desarrollo y puesta en marcha de la PMO, los principales lineamientos están representados en el siguiente esquema. Para la estructuración de portafolio y gestión de programas en la siguiente gráfica se evidencian los documentos y entregables de dicha investigación.

Figura 9*Elementos de Evaluación**Fuente.* Elaboración propia.**Figura 10***Diseño de Base de la PMO y Recomendaciones de su Implementación**Fuente.* Elaboración propia.

La metodología de la PMO en cuanto a estudios en las organizaciones depende de la etapa de la evolución de la disciplina de la organización como también de la estructura de la organización ya sea funcional, matricial funcional, por proyectos puras u otros factores, las diferentes PMO tienen la función de informar el desempeño de los proyectos hasta la definición de las estrategias empresariales quiénes son responsables por los profesionales del área. La oficina de proyectos puede tener diferentes informaciones ya sea en los procesos internos como lo es en la planificación, gestión de personal, ejecución, control de cambios, entre otros, además se puede responsabilizar por interfaces externas como la comunicación con los stakeholders, la satisfacción del cliente entre otros. (Guerrero *et al.*, 2016)

La oficina de proyectos como la dirección de proyectos surgen como la forma de proveer la unidad específica responsable por la gestión de los proyectos donde se administran los plazos, costos y calidad requeridos por medio de la metodología procesos de planificación seguimiento y control lo cual permite el perfeccionamiento de la organización (González & Johnston, 2007).

Figura 11

Concepto de PMO



Fuente. Adaptado de (González & Johnston, 2007).

Estimar los Tiempos de las Actividades

Actividades a Corto Plazo (0-6 meses). Definir alcance y objetivos de la PMO
(responsable el director de proyectos)

Analizar la estructura organizativa actual y evaluar las necesidades de la PMO
(Responsable equipo de gestión de proyectos)

Selección de software de gestión de proyectos adecuado (Responsable equipo de tecnología de la información)

Capacitar al personal en metodologías de gestión de proyectos (responsable gerente de recursos humanos)

Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito de la PMO
(Responsable equipo de gestión de proyectos)

Tabla 19

Estimación de Duración de Actividades Corto Plazo

I	Descripción	Duración	Predecesores
D			
1	Implantación de una oficina de gestión de proyectos (PMO)	3 meses	
2	Identificar los procesos existentes, habilidades del personal y desafíos	1 mes	1
3	Establecer metas claras y alineadas con la estrategia de la empresa	15 días	2
4	Definir la estructura organizativa y roles necesarios para la PMO	15 días	3
5	Identificar y adquirir las herramientas necesarias para la gestión de proyectos	15 días	4
6	Proporcionar capacitación en gestión de proyectos al personal relevante	15 días	5

Fuente. Elaborada por los autores

Actividades a Mediano Plazo (6-12 meses). Diseñar la estructura organizativa de la PMO (responsable director de proyectos)

Desarrollar políticas y procedimientos de gestión de proyectos (Responsable equipo de gestión de proyectos)

Implementar el software de gestión de proyectos y realizar pruebas (Responsable equipo de tecnologías de la información)

Iniciar la gestión de proyectos piloto bajo la supervisión de la PMO (Responsable equipo de gestión de proyectos)

Actividades a Largo Plazo (Mas de 12 meses). Evaluar el proceso de implementación de la PMO dentro de la empresa

Diagnosticar el avance de la madurez de la empresa

Analizar y evaluar el índice de desempeño de la PMO frente a la gestión de proyectos en la empresa.

Estimar los Costos de Implementación de la PMO Inicial en el Tiempo y el Flujo de Caja

La importancia de la estimación de costos hace parte de la contabilidad financiera dentro de la PMO, en cuanto a la supervisión y control de las actividades del proyecto, obteniendo datos e información clave en cuanto al registro financiero representado en costos, permitiendo así fijar y establecer estrategias en cuanto a competitividad y productividad en el manejo de los recursos, logrando establecer el éxito del proyecto y/o negocio.

La implementación de los costos dentro de la organización es un factor clave en cuanto al engranaje financiero que nos permitirá establecer en una forma confiable mediante reportes y uso de herramientas tecnológicas, los estados financieros en cuanto al desarrollo del proyecto previo aprobación del presupuesto y asignación de recursos para el desarrollo de las actividades.

Tabla 20*Estimación de Costos*

I	Descripción	Duración	Costo	Predecesores
D				
1	Implantación de una oficina de gestión de proyectos (PMO)	3 meses	\$ 17.000.000,00	
2	Identificar los procesos existentes, habilidades del personal y desafíos	1 mes	\$ 3.600.000,00	1
3	Establecer metas claras y alineadas con la estrategia de la empresa	15 días	\$ 300.000,00	2
4	Definir la estructura organizativa y roles necesarios para la PMO	15 días	\$ 300.000,00	3
5	Identificar y adquirir las herramientas necesarias para la gestión de proyectos	15 días	\$ 6.000.000,00	4
6	Proporcionar capacitación en gestión de proyectos al personal relevante	15 días	\$ 5.500.000,00	5

Fuente. Elaboración propia.

Una vez establecidos los costos de la ejecución del proyecto, se hará el seguimiento de las actividades mediante el empleo del flujo de caja el cual nos da un reporte de los estados financieros de ingresos y egresos a medida que se va ejecutando el proyecto y poder a si llevar un control y registro de todos los movimientos financieros durante el periodo de ejecución del presupuesto asignado al desarrollo de las actividades.

Mediante encuesta, personal administrativo de la empresa manifestó que las ventas principales actuales estaban dadas por el carbón de guadua, en un promedio de 700 kilos por mes, a costo de \$10.000, así mismo, para el sostenimiento de la empresa, se realizaba un aporte conjunto de los asociados de \$2.000.000 mensuales.

Con los datos indicados, se realiza un flujo de caja estimado respecto a los costos asociados a la implementación de la PMO a largo plazo (3 años).

Cabe indicar, que actualmente no se cuenta con un registro claro de los costos de producción o distribución, por lo tanto, dichos valores no fueron incluidos en el flujo de caja. Así mismo, a través de la PMO se espera aumentar la capacidad de producción y de venta del producto, lo cual expone un incremento considerable en los ingresos por ventas para los años 2 y 3, reduciendo la necesidad de los aportes de los asociados para el sostenimiento de la empresa.

Tabla 21*Flujo de Caja*

Actividades y Egresos	Flujo de caja (En miles)												Año 1	Año 2	Año 3
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
Implantación de una oficina de gestión de proyectos (PMO)	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.000,00	\$ -	\$ -
Identificar los procesos existentes, habilidades del personal y desafíos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.600,00	\$ -	\$ -
Establecer metas claras y alineadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ -

**con la
estrategia
de la
empresa**

Definir la estructura organizativa y roles necesarios para la PMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ -
--	------	------	------	------	-----------	------	------	------	------	------	------	------	-----------	------	------

Identificar y adquirir las herramientas necesarias para la gestión de proyectos

Identificar y adquirir las herramientas necesarias para la gestión de proyectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -
--	------	------	------	------	------	-------------	------	------	------	------	------	------	-------------	------	------

Proporcionar capacitación en

Proporcionar capacitación en	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.500,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
-------------------------------------	------	------	------	------	------	-------------	------	------	------	------	------	------	-------------	-------------	-------------

**gestión de
proyectos
al personal
relevante**

Diseñar la estructura organizati

\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

**va de la
PMO**

Desarrolla

\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

**r políticas
y
procedimi
entos de
gestión de
proyectos**

Implement

\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	\$ -	\$ -	\$	\$ -	\$ -
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	----	------	------	----	------	------

**ar el
software
de gestión
de
proyectos
y realizar
pruebas**

1.500,	1.500,
00	00

**índice de
desempeño
de la PMO
frente a la
gestión de
proyectos
en la
empresa**

Total	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$	\$ -	\$ -	\$	\$	\$
Egresos	6.000,00	6.000,00	5.000,00	3.600,00	600,00	11.500,00				1.500,00			34.200,00	7.000,00	7.000,00
Ingresos estimados													\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	84.000,00	216,00	216,00
Aportes de asociados	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ -	\$ -
	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00		
Total ingresos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	108.000,00	216,00	216,00

Saldo neto	\$	\$	\$	\$	\$	-\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	3.000	3.000	4.000,	5.400,	8.400,	2.500,	9.000,	9.000,	9.000,	7.500,	9.000,	9.000,	73.800	209.00	209.00
	,00	,00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	,00	0,00	0,00
Saldo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
acumulado	3.000	6.000	10.00	15.40	23.80	21.30	30.30	39.30	48.30	55.80	64.80	73.80	73.800	282.80	491.80
	,00	,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	,00	0,00	0,00

Fuente. Elaboración propia.

Identificación de los Riesgos Principales para la Implementación de la PMO

Según Project Management Institute (2021),

Un riesgo es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos. Los riesgos identificados pueden o no materializarse en un proyecto. Los equipos del proyecto se esfuerzan por identificar y evaluar los riesgos conocidos y emergentes, tanto internos como externos al proyecto, a lo largo del ciclo de vida.

Los equipos del proyecto buscan maximizar los riesgos positivos (oportunidades) y disminuir la exposición a riesgos negativos (amenazas). Las amenazas pueden dar lugar a incidentes tales como retrasos, sobrecostos, fallas técnicas, déficit en el desempeño o pérdida de reputación. Las oportunidades pueden conducir a beneficios tales como la reducción de tiempo y costo, mejora en el desempeño, aumento en la cuota de mercado o mejora en la buena reputación.

En ese orden de ideas, se ha realizado una matriz para la identificación y estimación de la probabilidad e impacto de riesgos asociados a la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de apoyo dentro de la Empresa Ecoguadua del Macizo - Grupo Empresarial S.A.S., así como su valoración. Los riesgos identificados y clasificados son estimados para las actividades e influencia de la PMO dentro de la empresa a corto, mediano y largo plazo, iniciando desde el diagnóstico de madurez asociando la articulación interna, hasta la carga laboral de la PMO una vez esté en funcionamiento dentro de la empresa

La matriz se muestra a continuación:

Tabla 22*Matriz de Identificación de Riesgos*

No.	Clase	Fuente	Etapa	Tipo	Descripción (Qué puede pasar y como puede ocurrir)	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría
1	Específico	Externo	Planificación	Económico	Recursos insuficientes para la conformación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) a causa de la amplia cobertura de la organización	Poca o nula viabilidad para implementación de la PMO	2	5	7	Alto
2	Específico	Interno	Ejecución	Operativo	Poca articulación de las diferentes dependencias y	Poca eficiencia, eficacia y	1	3	4	Bajo

					áreas de la organización con la PMO	efectividad de la PMO dentro de la organización				
3	Específico	Interno	Planificación	Administrativo	Mala definición y establecimiento de funciones, alcances y roles de la PMO y su equipo de trabajo	Baja productividad de la PMO	1	2	3	Bajo
4	General	Externo	Ejecución	Operativo	Recurso humano insuficiente y poco capacitado para la gestión adecuada de proyectos	Baja productividad de la PMO	1	2	3	Bajo
5	General	Externo	Ejecución	Operativo	Carga laboral de la PMO demasiado alta a causa de gran número de proyectos que requieren asesoría y apoyo de la PMO	Baja productividad de la PMO	1	3	4	Bajo
6	General	Externo	Ejecución	Administrativo	Poco apoyo e interés por parte del personal vinculado	Poco o nulo crecimiento y madurez	3	4	7	Alto

					a la organización respecto a la labor, funciones y posibilidades de la PMO					
7	Específico	Externo	Ejecución	Operativo	Poca o nula aceptación del personal directivo o con responsabilidades asociadas a la gestión de proyectos	Estancamiento o de la PMO	2	4	6	Alto

Descriptor

Probabilidad		Impacto					
Categoría	Valoración	Calificación cualitativa	Obstruye la ejecución del proyecto de manera intrascendente	Dificulta la ejecución del proyecto de manera baja.	Afecta la ejecución del proyecto sin alterar el beneficio para	Obstruye la ejecución del proyecto sustancialmente pero aun así permite la consecución del	Perturba la ejecución del proyecto de manera grave imposibilitando la consecución

mayoría de
circunstancias)

		Valoración					
Categoría	Valoración	Insignificant	Menor	Moderado	May	Catastrófico	
		e			or		
		1	2	3	4	5	
Probabilidad	Raro	1	2	3	4	5	6
	Improbable	2	3	4	5	6	7
	Posible	3	4	5	6	7	8
	Probable	4	5	6	7	8	9
	Casi cierto	5	6	7	8	9	10

Descripción

Valoración del riesgo	Categoría
8, 9 y 10	Riesgo extremo
6 y 7	Riesgo alto
5	Riesgo medio
2, 3 y 4	Riesgo bajo

Fuente. Elaboración propia.

Frente a la identificación de los riesgos, a manera de análisis, es importante resaltar que la misma se basa en las condiciones plasmadas de la PMO proyectada para la empresa y a los resultados obtenidos del diagnóstico del grado de madurez, considerando que, la empresa presenta un avance bajo en temas relacionados a la gestión de proyectos, lo que, mediante la implementación de la oficina de proyectos, puede darse un buen funcionamiento de la PMO dentro de la organización.

Asimismo, es importante ligar el objetivo y orientación de las funciones del personal de nivel directivo con la gestión de proyectos, en temas tales como la formulación, evaluación, priorización, seguimiento, estimación de recursos, entre otros, lo cual permite deducir una relación armónica entre una eventual PMO con el personal directivo de la organización, aunque no se puede dejar de lado el riesgo de que esta condición no se presente. De la misma forma es importante tener en cuenta que la PMO proyectada corresponde a una PMO de apoyo o soporte, la cual no tiene control directo sobre la gestión de proyectos, sino que brinda un apoyo asistencial y asesor respecto a la gestión de proyectos, tales como en la estimación de recursos y tiempo, viabilidad, requerimientos técnicos y jurídicos, entre otros, por lo que en cierta medida facilita la articulación y garantiza una demanda muy baja de recursos para su implementación y funcionamiento.

Matriz de Responsabilidades para la Implementación y el Funcionamiento de la PMO

De acuerdo con la proyección de las actividades a corto, mediano y largo plazo relacionadas con la definición, aprobación, implementación, seguimiento y evaluación de la PMO propuesta para la organización, en la siguiente tabla se describen las responsabilidades asignadas a cada responsable dentro de cada actividad:

Tabla 23*Matriz de Responsabilidades*

Fase	Objetivo	Actividad	Responsable	Responsabilidades
Inicio	Definir y Aprobar la PMO	Crear los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la PMO	Asamblea de asociados	Coordinar, revisar y aprobar la misión y visión de la PMO de apoyo de la organización
		Establecer funciones de la PMO	Gerencia	Puntualizar y describir las funciones y alcance de la PMO a nivel general y específico dentro de la organización y las diferentes dependencias
		Fijar recursos para la implementación de la PMO	Administración	Estimar y destinar la disponibilidad de recursos suficientes para la implementación de la PMO
		Fijar recursos humanos con objetivos definidos	Recursos Humanos	Asignar el personal que conformará la PMO
		Definir procesos de cambio	Administración	Protocolizar y documentar los procedimientos relacionados con los procesos de cambio de la PMO

		Comunicar a los Stakeholders	Gerencia	Difundir por diferentes medios la implementación de la PMO dentro de la organización, así como detallar las instrucciones necesarias para el personal que esté directamente relacionado con la PMO
		Adoptar la PMO	Asamblea de asociados	Adoptar formalmente mediante acto administrativo la PMO en la organización
Desarrollo	Implementar y Fortalecer la PMO	Diagnosticar los requerimientos en gerencia de proyectos	Directivos	Elaborar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión y gerencia de proyectos en la organización
		Fijar los procesos de la PMO	Gerencia	Definir y graficar el protocolo de procesos y procedimientos de la PMO
	Instaurar la puesta en marcha de la PMO	Definir el recurso humano de la PMO	Gerencia	Nombrar y/o designar el personal que conformará la PMO de la organización
		Diseñar y adoptar los formatos y plantillas de PMO	Administración	Estructurar los formatos y plantillas a utilizar en la PMO y vincular al Sistema de Gestión de Calidad de la organización
		Consolidar plan de acción y	Gerencia	Documentar, adoptar y difundir el plan de acción y ejecución de los

		ejecución de proyectos.		proyectos, integrando la PMO acorde a sus funciones y alcance.
Control y Monitoreo	Desarrollar la mejora continua de la PMO	Valorar índice de aceptación	Equipo del PMO	Diagnosticar con los stakeholder la aceptación de la PMO dentro de la organización
		Recopilar los resultados presentar informes de hallazgos		Preparar y exponer los resultados de seguimiento, principales logros, dificultades, hallazgos y demás asociados a la implementación y fortalecimiento de la PMO de la organización
		Estructurar plan de mejora		Con base en los resultados de seguimiento, si es el caso, planificar y documentar un plan de mejora de la PMO
		Implementar plan de mejora		Si es el caso, implementar el plan de mejora planificado en la fase anterior
		Socializar con los Stakeholders		Dar a conocer a los stakeholders los resultados relevantes de los procesos de definición, aprobación, implementación, fortalecimiento y seguimiento de la PMO

Repetir Proceso	Según las necesidades y condiciones de la PMO, optar por el cambio a una PMO de mayor nivel (De control, o de Dirección estratégica)
-----------------	--

Fuente. Elaboración propia.

Estrategia de Desarrollo de la PMO en el Tiempo de Acuerdo con la Evolución de la Organización

Mejora Continua y Ciclo PHVA. Para diseñar la estrategia de desarrollo de la PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) a lo largo del tiempo, adoptando el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para lograr una mejora continua, seguimos los siguientes pasos:

Planificar. Define los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la PMO, alineados con los objetivos organizacionales.

Establece indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito.

Diseña procesos y procedimientos adaptados a las necesidades actuales y futuras de la organización.

Hacer. Implementar la PMO gradualmente, comenzando con funciones esenciales y expandiéndose a medida que la organización se desarrolla.

Proporciona capacitación y apoyo a los equipos para asegurar una adopción efectiva.

Desarrolla herramientas y sistemas necesarios para el seguimiento y la gestión de proyectos.

Verificar. Realiza auditorías periódicas para evaluar el rendimiento de la PMO y su alineación con los objetivos organizacionales.

Recopila retroalimentación de los equipos y partes interesadas para identificar áreas de mejora.

Analiza los KPIs para medir el éxito y realizar ajustes según sea necesario.

Actuar. Basándote en los resultados de la verificación, ajusta y mejora continuamente los procesos y procedimientos de la PMO.

Adapta la estrategia de desarrollo de la PMO según la evolución de la organización y los cambios en el entorno empresarial.

Fomenta una cultura de mejora continua y aprendizaje dentro de la PMO.

Recordando que la flexibilidad es clave; la estrategia debe adaptarse a medida que la organización evoluciona. La comunicación abierta con los miembros del equipo y las partes interesadas también es esencial para el éxito a largo plazo de la PMO.

Plan de Capacitación en Metodologías de Gerencia de Proyectos en la Organización

Dentro del plan de capacitación en metodologías de gerencia de proyectos, consideramos los siguientes pasos:

Evaluar las Necesidades. Se Identifica las habilidades actuales del equipo. Se efectúa encuesta para conocer las expectativas y áreas de mejora.

Definir Objetivos de Capacitación. Establecer metas claras y medibles para la capacitación.

Seleccionar Metodologías. Se eligen metodologías como Scrum, Kanban o Prince2 según las necesidades.

Crear un Cronograma. Se distribuye el contenido de capacitación en sesiones específicas.

Elegir Formatos de Capacitación. Combina talleres prácticos, seminarios y recursos en línea.

Identificar Facilitadores. Se buscan expertos internos o externos para liderar sesiones.

Desarrollar Materiales de Capacitación. Se preparan presentaciones, guías y casos de estudio relevantes.

Implementar el Plan. Inicia la capacitación siguiendo el cronograma.

Recopilar Retroalimentación. Obtenemos comentarios para ajustar el plan según sea necesario.

Evaluar el Impacto. Medimos el cambio en las habilidades y la eficacia de las metodologías.

Ofrecer Oportunidades de Aplicación. Se proporcionan proyectos reales para aplicar lo aprendido.

Mantener la Actualización Continua. Asegurarse que el equipo se mantenga al tanto de las novedades.

Conclusiones

La oficina de gestión de proyectos es una herramienta fundamental que permite la gestión de proyectos ante las dificultades actuales, donde se trabaja de manera organizada las diversas maneras de estudio con procesos que ayudan al intercambio de recursos, técnicas, herramientas, entre otras, lo que permite mejorar la prestación de los servicios y la producción.

El diseño e implementación de una PMO en la empresa no solo implica la creación de una estructura, sino también un cambio cultural y organizativo. Este proceso estratégico y progresivo se apoyará en la comprensión profunda de la madurez actual de la empresa, el diseño de una PMO adaptada a sus necesidades y un plan meticuloso para su implementación y mejora continua.

El proceso de diagnóstico de la madurez empresarial permitió entrever las condiciones organizacionales de la empresa, elemento fundamental para el diseño de la PMO, toda vez que se requiere el reconocimiento de los factores asociados a la gestión de proyectos que pudiesen haberse adelantado dentro de la empresa previo al proceso adelantado en el trabajo, evidenciando que la empresa no contaba con un avance significativo, lo que implicaba un gran potencial como objeto de estudio y con facilidad para la implementación de una PMO como apoyo al crecimiento empresarial.

A su vez, la elección de una PMO de apoyo permite que la empresa pueda adaptarse más fácilmente a esta herramienta, considerando un bajo nivel de gestión de proyectos, y a su vez, pueda acoplar la PMO al crecimiento empresarial, con la transformación de esta hacia un perfil de PMO de control e incluso de Dirección.

Finalmente, la elaboración del plan de implementación permite estimar las actividades, tiempos y costos necesarios para incluir una PMO a corto plazo en la empresa. Sin embargo, es

de resaltar el gran aporte que puede brindar una PMO de apoyo, principalmente por la vocación innovadora expuesta por la empresa.

Recomendaciones

Se logró identificar que la empresa objeto de estudio no contaba con un avance representativo o considerable frente a la implementación de herramientas o técnicas de gestión de proyecto, siendo una falencia para resaltar dado el enfoque investigativo, innovador y productivo de la empresa, por lo cual se hace necesario adelantar el diseño de herramientas de gestión, como lo es la PMO.

Es importante socializar con el equipo de trabajo y adaptar las condiciones de la PMO a medida que se presente un crecimiento o madurez empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Ambler, S. W. & Lines, M. (2020). *Choose Your WoW! A Disciplined Agile Delivery Handbook for Optimizing Your Way of Working*. PMI. <https://tinyurl.com/2jdlgwjx>
- Amendola, L. P., González, M. C. & Prieto, R. (2004). *Metodología para la implementación del Project Management Office PMO*. Departamento de proyectos de ingeniería/UPV. <https://tinyurl.com/2o47jdnu>
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press. <https://tinyurl.com/2eo4syop>
- Arque P., A. (2020). *Influencia del modelo de madurez OPM3 en la sostenibilidad de la gestión de proyectos en el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana* [Tesis de Maestría en Ingeniería de Sistemas, Universidad Nacional Federico Villareal]. Repositorio UNFV. <https://tinyurl.com/2lxce59r>
- Bayas V., D. M. (2019). *Diseño de una oficina de dirección de proyectos (PMO) para la empresa Asertia Comercial SA con base en los estándares del Project Manager Institute PMI, como una propuesta para optimizar su enfoque empresarial* [Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de las Américas]. Repositorio UDLA. <https://tinyurl.com/2hu85knh>
- Benitez M., E. de J. & Culma M, Y. (2024). *Formulación de un proyecto en fase perfil mediante la Metodología de Marco Lógico que facilite la creación de una futura oficina de gestión de proyectos en la gobernación del departamento del Huila* [Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos, Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA. <https://tinyurl.com/2pet4vgy>

- Cruz, M. A. & Martínez, D. M. (2018). *Implementación de una oficina PMO exitosa*. Corporación Universitaria UNITEC. <https://tinyurl.com/2n5qh539>
- Decreto 1780 de 2003. Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes. 26 de junio de 2003. D. O. No. 45.231
- Durán D., S., Acosta R., W., Arce L., S., & Ojeda A., C. (2013). *Análisis del grado de cultura organizacional en gestión de proyectos. Estudio de caso del sector energético en Colombia* [Ponencia]. 17th International Congress on Project Management and Engineering, Logroño, España. <https://tinyurl.com/2ndg99zw>
- García C., R. F., Vargas G., A. A. & Zapata C., C. M. (2022). *Propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos con enfoque (PMO3) en la empresa Euroconsult S.A. sucursal Colombia* [Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN]. Repositorio EAN. <https://tinyurl.com/2zc2mcwm>
- González, M. & Johnston, F. (2007). *Diseño de una project management office (PMO) para methanex Chile limited* [Tesis de Maestría en Control de Gestión, Universidad de Chile]. Repositorio UChile. <https://tinyurl.com/2mfw6427>
- Guerrero, D., Julca, M., Cateriano, C., Morales, A., Ruiz, D. & Terán, R. (2012). *Propuesta para la implementación de una oficina de proyectos-PMO* [Tesis, Universidad de Piura]. Repositorio Universidad de Piura. <https://tinyurl.com/2js8e7ko>
- Guevara A., G. P., Verdesoto A., A. E. & Castro M., N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173. <https://tinyurl.com/2lbrs69z>

- Kerzner, H. (2022). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. Wiley. <https://tinyurl.com/2hp7o3tf>
- Larman, C., & Vodde, B. (2016). *Large-Scale Scrum: More with LeSS*. Addison-Wesley. <https://tinyurl.com/2ggwvuxr>
- Leffingwell, D. (2018). *SAFe 4.5 reference guide: Scaled agile framework for Lean enterprises*. Addison-Wesley. <https://tinyurl.com/2obpt9mx>
- Lewis, H. R. (2021). *33: Managing the Development of Large Software Systems (1970)*. The MIT Press. <https://tinyurl.com/2o4uey3c>
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto de 2024. D. O. No. 45.628.
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. 26 de enero de 2026. D. O. No. 46.164.
- López T., J. (10 de abril de 2024). *Funciones de la PMO y su evolución hacia la PMO de Próxima Generación*. OPM Integral. <https://tinyurl.com/2kgsu2k4>
- Marín G., J. de L. & Núñez O., K. A. (2021). *Uso de la guadua angustifolia como material sostenible en las edificaciones de Vichayito, Los Órganos, Piura - 2021* [Tesis de Arquitectura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://tinyurl.com/2h8ffqx7>
- Moscoso D., D. C. & Salazar C., M. X. (2023). *Diagnóstico del nivel de madurez en gestión de proyectos TOOLS & SERVICES SAS, con base en el modelo organizacional (OPM3)* [Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos, Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA. <https://tinyurl.com/2jcqsnhr>

- Mosquera V., G. A. & Buitrago O., M. (2023). *Propuesta metodológica de gestión de proyectos para la empresa de distribución de gas combustible Alcanos de Colombia S.A E.S.P. basada en el estándar PMBOK del PMI* [Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos, Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA.
<https://tinyurl.com/2g8mbqlg>
- Moyano H., F. A., & Villamil S., D. C. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69.
<https://tinyurl.com/2lgheboh>
- Office of Government Commerce. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. The Stationery Office. <https://tinyurl.com/2ovry8vu>
- Parrado M., L. B., Salinas P., L. & Morales A., M. A. (2014). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa comercializadora de muebles en guadua en el norte de la ciudad de Santiago de Cali* [Tesis de Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. Repositorio FUCLG.
<https://tinyurl.com/2h9aatnm>
- Project Management Institute – PMI. (s.f.). *OPM3 Self-Assessment Method*.
<https://tinyurl.com/2fo2zkzn>
- Project Management Institute - PMI. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Sixth edition. PMI. <https://tinyurl.com/y4cnuubb>
- Quiroz C., M. Á. (2019). *Implementación de la Metodología PHVA para incrementar la productividad en una empresa de servicios* [Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM.
<https://tinyurl.com/2hcrmq6a>

- Quisiyupanqui Q., E. L. M. (2021). *Método de madurez OPM3 y su incidencia en la gestión de proyectos de la empresa CG Solutions S.A.C, Lima-2020* [Tesis Maestría en Ingeniería Civil, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
<https://tinyurl.com/2r2vptsa>
- Rivera V., O. O. (2022). *Propuesta de diseño de una oficina de proyectos (PMO) para el área de construcciones de alcanos de Colombia sede Neiva* [Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio UCC.
<https://tinyurl.com/2g29fqrp>
- Rodríguez P., I. A., Barrantes C., L. C., & Jiménez V., L. F. (2016). *Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en la gestión de proyectos administrados por la PMO de la empresa Suppla* [Tesis de Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito]. Repositorio ECIJG. <https://tinyurl.com/2k8jrffg>
- Sierra, D. A. (2017). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *Revista Citas*, 3, 31-38. <https://tinyurl.com/2ojb33yr>
- Sierra N., J. A. (2020). *Gerencia de proyectos con prospectiva estratégica en los municipios de sexta categorías del Departamento de Cundinamarca* [Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG.
<https://tinyurl.com/2jhpnb4l>
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.
<https://tinyurl.com/y9q2h23k>
- Tejeda R., E. D. & Collazos G., C. Y. (2023). *Diseño de la oficina de gestión de proyectos PMO para la empresa de mantenimiento de equipos de minería y construcción*

Komatsu [Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. <https://tinyurl.com/2zdkbmy3>

Triana-Mahecha, J. E. & Osuna-Chaparro, K. X. (2020). *Percepción del grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa ICI Inversiones & Construcciones Industrializadas S.A.S.* [Tesis de Especialización en Gerencia de Obras, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio UCatólica.

Universidad Externado de Colombia. (s.f.). *Aplicación Cuestionario OPM3 - Ámbito de Gerencia de Proyectos.* <https://tinyurl.com/2qrn8pya>

Apéndices

Apéndice A

Cuestionario OPM3 Self-Assessment Method Diligenciado

ID	Pregunta	Nombre Mejor Práctica	Etapas	0- No	1-	2-	3-
Mej	(Spanish)	(EN)	Proces	impleme	Parcial	Aplica	Aplic
or			os de	ntado	mente	Plena	a en
Prác			Mejor		Impleme	mente	su
tica			a		ntado		Total
			(SMCI				idad
)				
1005	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Standardize Develop Project Charter Process	1 - Estandarizar	X			
1020	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Standardize Develop Project Management Plan Process	1 - Estandarizar	X			
1030	¿Estandarizar su organización	Standardize Project Collect Requirements Process	1 - Estandarizar	X			

	n el proceso de "Recolecci ón de Requisitos" ?			
1035	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Monitorea r y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	Standardize Monitor and Control Project Work Process	1 - Estand arizar	X
1040	¿Estandariz a su organizació n el proceso "Definir Alcance"?	Standardize Project Define Scope Process	1 - Estand arizar	X
1045	¿Su organizació n mide el proceso de "Monitorea r y controlar el trabajo del proyecto"?	Measure Monitor and Control Project Work Process	2 - Medir	X

1050	¿Estandarizar su organización en el proceso "Definir Actividades"?	Standardize Project Define Activities Process	1 - Estandarizar	X
1055	¿Su organización controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Control Monitor and Control Project Work Process	3 - Controlar	X
1060	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Standardize Project Sequence Activities Process	1 - Estandarizar	X
1065	¿Mejora su organización en el proceso de "Monitorear y controlar el	Improve Monitor and Control Project Work Process	4 - Mejorar	X

	trabajo del proyecto"?			
1070	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Standardize Project Estimate Activity Durations Process	1 - Estandarizar	X
1075	¿Estandarizar su organización en el proceso "Crear WBS"?	Standardize Project Create WBS Process	1 - Estandarizar	X
1080	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Standardize Project Develop Schedule Process	1 - Estandarizar	X
1085	¿Su organización mide el	Measure Project Create WBS Process	2 - Medir	X

	proceso "Crear WBS"?			
1090	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Standardize Project Plan Human Resource Management Process	1 - Estand arizar	X
1095	¿Su organización controla el proceso "Crear WBS"?	Control Project Create WBS Process	3 - Contro lar	X
1100	¿Estandarizar su organización en el proceso de "estimación de costes"?	Standardize Project Estimate Costs Process	1 - Estand arizar	X
1105	¿Mejora tu organización en el proceso "Crear WBS"?	Improve Project Create WBS Process	4 - Mejora r	X

1110	¿Estandarizar a su organización en el proceso "Determinar presupuesto"?	Standardize Project Determine Budget Process	1 - Estandarizar	X
1115	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Estimación de Recursos de la Actividad"?	Standardize Project Estimate Activity Resources Process	1 - Estandarizar	X
1120	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Planear la Gestión de Riesgos"?	Standardize Project Plan Risk Management Process	1 - Estandarizar	X
1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar los	Measure Project Estimate Activity Resources Process	2 - Medir	X

	recursos de la actividad"?			
1130	¿Estandariza su organización en el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Standardize Project Plan Quality Management Process	1 - Estandarizar	X
1135	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de Recursos de la Actividad"?	Control Project Estimate Activity Resources Process	3 - Controlar	X
1145	¿Mejora su organización en el proceso de "Estimar recursos de actividades"?	Improve Project Estimate Activity Resources Process	4 - Mejorar	X

1150	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Standardize Acquire Project Team Process	1 - Estandarizar	X
1155	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Administrar equipo de proyecto"?	Standardize Manage Project Team Process	1 - Estandarizar	X
1160	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Planear la Gestión de las Comunicaciones"?	Standardize Project Plan Communications Management Process	1 - Estandarizar	X
1165	¿Su organización mide el proceso "Gestionar el equipo	Measure Manage Project Team Process	2 - Medir	X

	del proyecto"?			
1170	¿Estandarizar su organización en el proceso "Identificar riesgos"?	Standardize Project Identify Risks Process	1 - Estandarizar	X
1175	¿Su organización controla el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?	Control Manage Project Team Process	3 - Contro lar	X
1180	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?	Standardize Project Perform Qualitative Risk Analysis Process	1 - Estandarizar	X
1185	¿Mejora tu organización en el proceso de "Administrar el	Improve Manage Project Team Process	4 - Mejora r	X

	equipo del proyecto"?			
1190	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	Standardize Project Performance Quantitative Risk Analysis Process	1 - Estandarizar	X
1195	¿Estandarizar a su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Standardize Project Identify Stakeholders Process	1 - Estandarizar	X
1200	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Planear Respuestas a los Riesgos"?	Standardize Project Plan Risk Responses Process	1 - Estandarizar	X

1210	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Standardize Project Plan Procurement Management Process	1 - Estandarizar	X
1230	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Standardize Direct and Manage Project Work Process	1 - Estandarizar	X
1240	¿Su organización estandariza el proceso "Realizar Aseguramiento de Calidad"?	Standardize Project Performance Quality Assurance Process	1 - Estandarizar	X
1250	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Desarrolla	Standardize Develop Project Team Process	1 - Estandarizar	X

	r Equipo del Proyecto"?			
1260	¿Su organizació n estandariza el proceso "Gestionar comunicaci ones"?	Standardize Project Manage Communications Process	1 - Estand arizar	X
1270	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Realizar Compras"?	Standardize Project Conduct Procurements Process	1 - Estand arizar	X
1290	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Control de Adquisicio nes"?	Standardize Project Control Procurements Process	1 - Estand arizar	X
1300	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Control de	Standardize Project Control Communications Process	1 - Estand arizar	X

	Comunicaciones"?			
1310	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Standardize Project Perform Integrated Change Control Process	1 - Estandarizar	X
1320	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "validar el alcance"?	Standardize Project Validate Scope Process	1 - Estandarizar	X
1330	¿Estandarizar a su organización en el proceso "Controlar Alcance"?	Standardize Project Control Scope Process	1 - Estandarizar	X
1340	¿Su organización estandariza el proceso de "Controlar	Standardize Project Control Schedule Process	1 - Estandarizar	X

Cronogram a"?				
1350	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Control Costos"?	Standardize Project Control Costs Process	1 - Estandarizar	X
1360	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Controlar Calidad"?	Standardize Project Control Quality Process	1 - Estandarizar	X
1370	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Control de Riesgos"?	Standardize Project Control Risks Process	1 - Estandarizar	X
1380	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	Standardize Project Close Procurements Process	1 - Estandarizar	X

1390	¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Standardize Cierre Proyecto o Fase Process	1 - Estandarizar	X
1700	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Measure Develop Project Charter Process	2 - Medir	X
1710	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Measure Develop Project Management Plan Process	2 - Medir	X
1720	¿Su organización mide el proceso de "recolección de requisitos"?	Measure Project Collect Requirements Process	2 - Medir	X

1730	¿Su organizació n mide el proceso "Definir Alcance"?	Measure Project Define Scope Process	2 - Medir	X
1740	¿Su organizació n mide el proceso "Definir actividades "?	Measure Project Define Activities Process	2 - Medir	X
1750	¿Su organizació n mide el proceso de "Secuencia r las Actividade s"?	Measure Project Sequence Activities Process	2 - Medir	X
1760	¿Su organizació n mide el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad" ?	Measure Project Estimate Activity Durations Process	2 - Medir	X
1770	¿Su organizació n mide el	Measure Project Develop Schedule Process	2 - Medir	X

	proceso de "Desarrolla r Cronogram a"?			
1780	¿Su organizació n mide el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?	Human ResourceManagement Process	2 - Medir	X
1790	¿Su organizació n mide el proceso de "estimació n de costes"?	Measure ProjectEstimate CostsProcess	2 - Medir	X
1800	¿Su organizació n mide el proceso "Determina r presupuest o"?	Measure ProjectDetermine BudgetProcess	2 - Medir	X
1810	¿Su organizació n mide el proceso de "Plan de	Measure Project PlanRisk ManagementProcess	2 - Medir	X

	gestión de riesgos"?			
1820	¿Su organización mide el proceso "Planificar la gestión de la calidad"?	Measure Project PlanQuality ManagementProcess	2 - Medir	X
1840	¿Su organización mide el proceso "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Measure AcquireProject Team Process	2 - Medir	X
1850	¿Su organización mide el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	CommunicationsManagemement Process	2 - Medir	X
1860	¿Su organización mide el proceso "Identificar Riesgos"?	Measure ProjectIdentify Risks Process	2 - Medir	X

1870	¿Su organizació n mide el proceso "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo "?	Measure Project Perform Qualitative Risk Analysis Process	2 - Medir	X
1880	¿Su organizació n mide el proceso "Realizar análisis de riesgo cuantitativ o"?	Measure ProjectPerform QuantitativeRisk Analysis Process	2 - Medir	X
1890	¿Su organizació n mide el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Measure ProjectPlan Risk ResponsesProcess	2 - Medir	X
1900	¿Su organizació n mide el proceso de "Plan de Gestión de Adquisicio nes"?	Measure ProjectPlan ProcurementManagement Process	2 - Medir	X

1920	¿Su organización mide el proceso de "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	Measure Direct and Manage Project Work Process	2 - Medir	X
1930	¿Su organización mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de calidad"?	Measure Project Quality Assurance Process	2 - Medir	X
1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Measure Develop Project Team Process	2 - Medir	X
1950	¿Su organización mide el proceso "Gestionar las Comunicaciones"?	Measure Project Manage Communications Process	2 - Medir	X

1960	¿Su organizació n mide el proceso de "efectuar las adquisicion es"?	Measure ProjectConduct ProcurementsProcess	2 - Medir	X
1980	¿Su organizació n mide el proceso de "Control de Adquisicio nes"?	Measure ProjectControl ProcurementsProcess	2 - Medir	X
1990	¿Su organizació n mide el proceso de "Control de Comunicac iones"?	MeasureProject ControlCommunicationsPro cess	2 - Medir	X
2000	¿Su organizació n mide el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Measure ProjectPerform IntegratedChange ControlProcess	2 - Medir	X
2005	¿Su organizació n mide el	Measure ProjectIdentify StakeholdersProcess	2 - Medir	X

	proceso de "identificar las partes interesadas "?			
2010	¿Su organizació n mide el proceso "Validar Alcance"?	Measure ProjectValidate ScopeProcess	2 - Medir	X
2015	¿Controla su organizació n el proceso de "Identificar a las partes interesadas "?	Control Project IdentifyStakeholders Process	3 - Contro lar	X
2020	¿Su organizació n mide el proceso "Controlar Alcance"?	Measure ProjectControl Scope Process	2 - Medir	X
2025	¿Mejora su organizació n el proceso de "identificar las partes interesadas "?	Improve ProjectIdentify StakeholdersProcess	4 - Mejora r	X

2030	¿Su organización mide el proceso de "Control Cronograma"?	Measure ProjectControl ScheduleProcess	2 - Medir	X
2035	¿Estandarizar su organización el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Standardize ProjectManage StakeholderEngagement Process	1 - Estandarizar	X
2040	¿Su organización mide el proceso de "control de costos"?	Measure ProjectControl Costs Process	2 - Medir	X
2045	¿Su organización mide el proceso de "Administrar el compromiso de las partes	Manage StakeholderEngagement Process	2 - Medir	X

	interesadas "?"			
2050	¿Su organización mide el proceso "Controlar Calidad"?	Measure Project Control Quality Process	2 - Medir	X
2055	¿Su organización controla el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Control Project Manage Stakeholder Engagement Process	3 - Controlar	X
2060	¿Su organización mide el proceso de "Control de Riesgos"?	Measure Project Control Risks Process	2 - Medir	X
2065	¿Mejora tu organización el proceso de "Administrar el	Improve Project Manage Stakeholder Engagement Process	4 - Mejorar	X

	compromis o de las partes interesadas "?			
2070	¿Su organizació n mide el proceso de "Realizar Compras"?	Measure Project Close Procurements Process	2 - Medir	X
2080	¿Su organizació n mide el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Measure Cierre Proyecto o Fase Process	2 - Medir	X
2240	¿Su organizació n controla el proceso de "Desarrolla r la Carta del Proyecto"?	Control DevelopProject CharterProcess	3 - Contro lar	X
2250	¿Su organizació n controla el proceso "Desarrolla r Plan de	Control DevelopProject ManagementPlan Process	3 - Contro lar	X

	Gestión del Proyecto"?			
2260	¿Su organización controla el proceso de "recolección de requisitos"?	Control Project CollectRequirements Process	3 - Controlar	X
2270	¿Su organización controla el proceso "Definir Alcance"?	Control Project DefineScope Process	3 - Controlar	X
2280	¿Su organización controla el proceso "Definir actividades"?	Control Project DefineActivities Process	3 - Controlar	X
2290	¿Su organización controla el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Control Project SequenceActivities Process	3 - Controlar	X

2300	¿Su organizació n controla el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad" ?	Control ProjectEstimate ActivityDurations Process	3 - Contro lar	X
2310	¿Su organizació n controla el proceso de "Desarrolla r Cronogram a"?	Control ProjectDevelop ScheduleProcess	3 - Contro lar	X
2320	¿Su organizació n controla el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Control Project PlanHuman ResourceManagement Process	3 - Contro lar	X
2330	¿Su organizació n controla el proceso de "estimació	Control ProjectEstimate CostsProcess	3 - Contro lar	X

	n de costes"?			
2340	¿Su organizació n controla el proceso "Determina r presupuest o"?	Control Project BudgetProcess	Determine 3 - Contro lar	X
2350	¿Su organizació n controla el proceso "Planificaci ón de la gestión de riesgos"?	Control Project ManagementProcess	PlanRisk 3 - Contro lar	X
2360	¿Controla su organizació n el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Control Project ManagementProcess	PlanQuality 3 - Contro lar	X
2380	¿Su organizació n controla el proceso de "Adquirir	Control Acquire ProjectTeam Process	3 - Contro lar	X

	Equipo del Proyecto"?			
2390	¿Controla su organización el proceso de "Planear la gestión de las comunicaciones"?	Communications Management Process	3 - Controlar	X
2400	¿Su organización controla el proceso "Identificar riesgos"?	Control Project Identify Risks Process	3 - Controlar	X
2410	¿Su organización controla el proceso "Realizar análisis de riesgo cualitativo"?	Perform Qualitative Risk Analysis Process	3 - Controlar	X
2420	¿Su organización controla el proceso "Realizar Análisis	Perform Quantitative Risk Analysis Process	3 - Controlar	X

	Cuantitativo de Riesgo"?			
2430	¿Controla su organización el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Control Project PlanRisk ResponsesProcess	3 - Controlar	X
2440	¿Su organización controla el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Control ProjectPlan ProcurementManagement Process	3 - Controlar	X
2460	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	Control Direct andManage Project WorkProcess	3 - Controlar	X
2470	¿Su organización controla el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	Control ProjectPerform QualityAssurance Process	3 - Controlar	X

	nto de calidad"?			
2480	¿Controla su organizació n el proceso de "Desarrolla r Equipo del Proyecto"?	Control DevelopProject Team Process	3 - Contro lar	X
2490	¿Su organizació n controla el proceso "Gestionar comunicaci ones"?	Control ProjectManageCommunicati onsProcess	3 - Contro lar	X
2500	¿Su organizació n controla el proceso de "Realizar Compras"?	Control ProjectConduct ProcurementsProcess	3 - Contro lar	X
2520	¿Su organizació n controla el proceso de "Controlar Adquisicio nes"?	Control Project ControlProcurements Process	3 - Contro lar	X

2530	¿Su organizació n controla el proceso de "Controlar Comunicac iones"?	Control Project ControlCommunicationsPro cess	3 - Contro lar	X
2540	¿Su organizació n controla el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Control ProjectPerform IntegratedChange ControlProcess	3 - Contro lar	X
2550	¿Su organizació n controla el proceso "Validar Alcance"?	Control ProjectValidate ScopeProcess	3 - Contro lar	X
2560	¿Su organizació n controla el proceso "Controlar Alcance"?	Control Project ControlScope Process	3 - Contro lar	X
2570	¿Su organizació n controla el proceso de	Control Project ControlSchedule Process	3 - Contro lar	X

	"Controlar Cronogram a"?			
2580	¿Su organización controla el proceso de "Control Costos"?	Control Project ControlCosts Process	3 - Contro lar	X
2590	¿Su organización controla el proceso de "Control Calidad"?	Control Project ControlQuality Process	3 - Contro lar	X
2600	¿Su organización controla el proceso de "Control de Riesgos"?	Control Project ControlRisks Process	3 - Contro lar	X
2610	¿Su organización controla el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	Control Project CloseProcurements Process	3 - Contro lar	X
2620	¿Su organización controla el proceso	Control Close Projector Phase Process	3 - Contro lar	X

	"Cerrar Poyecto o Fase"?			
2630	¿Mejora su organizació n el proceso de "Desarrolla r la Carta del Proyecto"?	Improve DevelopProject CharterProcess	4 - Mejora r	X
2640	¿Mejora tu organizació n el proceso de "Desarrolla r Plan de Gestión de Proyectos" ?	Improve DevelopProject ManagementPlan Process	4 - Mejora r	X
2650	¿Su organizació n mejora el proceso de "Recolecci ón Requerimie ntos"?	Improve ProjectCollect RequirementsProcess	4 - Mejora r	X
2660	¿Mejora tu organizació n el proceso "Definir Alcance"?	Improve Project DefineScope Process	4 - Mejora r	X

2670	¿Su organizació n mejora el proceso "Definir actividades "?	Improve Project DefineActivities Process	4 - Mejora r	X
2680	¿Su organizació n mejora el proceso de "Secuencia r las Actividade s"?	Improve ProjectSequence ActivitiesProcess	4 - Mejora r	X
2690	¿Mejora tu organizació n el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad" ?	Improve ProjectEstimate ActivityDurations Process	4 - Mejora r	X
2700	¿Su organizació n mejora el proceso de "Desarrolla r Cronogram a"?	Improve ProjectDevelop ScheduleProcess	4 - Mejora r	X

2710	¿Mejora su organización en el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Improve Project PlanHuman ResourceManagement Process	4 - Mejora r	X
2720	¿Su organización mejora el proceso de "estimación de costes"?	Improve ProjectEstimate CostsProcess	4 - Mejora r	X
2730	¿Mejora tu organización en el proceso de "Determinar el presupuesto"?	Improve ProjectDetermine BudgetProcess	4 - Mejora r	X
2740	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos"?	Improve Project PlanRisk ManagementProcess	4 - Mejora r	X

2750	¿Mejora tu organización en el proceso de "Planificar la Gestión de la Calidad"?	Improve Project PlanQuality ManagementProcess	4 - Mejora r	X
2770	¿Mejora tu organización en el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Improve AcquireProject Team Process	4 - Mejora r	X
2780	¿Mejora tu organización en el proceso de "Planear la Gestión de las Comunicaciones"?	Improve Project PlanCommunicationsManagment Process	4 - Mejora r	X
2790	¿Mejora su organización en el proceso de "Identificar Riesgos"?	Identify Risks Process	4 - Mejora r	X
2800	¿Mejora su organización en el proceso	Improve ProjectPerform QualitativeRisk Analysis Process	4 - Mejora r	X

	"Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo "?"			
2810	¿Mejora su organizació n el proceso de "Realizar análisis cuantitativ o de riesgos"?	Improve ProjectPerform QuantitativeRisk Analysis Process	4 - Mejora r	X
2820	¿Mejora su organizació n el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Improve Project PlanRisk ResponsesProcess	4 - Mejora r	X
2830	¿Mejora su organizació n el proceso de "Plan de Gestión de Adquisicio nes"?	Improve ProjectPlan ProcurementManagement Process	4 - Mejora r	X
2850	¿Mejora tu organizació n el proceso de "Dirigir y	Improve Direct andManage Project WorkProcess	4 - Mejora r	X

	Gestionar el Trabajo del Proyecto"?			
2860	¿Mejora su organización en el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la calidad"?	Improve ProjectPerform QualityAssurance Process	4 - Mejora r	X
2870	¿Mejora su organización en el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Improve DevelopProject Team Process	4 - Mejora r	X
2880	¿Mejora tu organización en el proceso de "Gestionar las comunicaciones"?	ImproveProject ManageCommunicationsPro cess	4 - Mejora r	X
2890	¿Mejora su organización en el proceso de "Efectuar las	Improve ProjectConduct ProcurementsProcess	4 - Mejora r	X

	adquisición es"?			
2910	¿Mejora su organización en el proceso de "Control de Adquisicio nes"?	Improve ProjectControl ProcurementsProcess	4 - Mejora r	X
2920	¿Su organización mejora el proceso de "Control de Comunicac iones"?	ImproveProject ControlCommunicationsPro cess	4 - Mejora r	X
2930	¿Su organización mejora el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Improve ProjectPerform IntegratedChange ControlProcess	4 - Mejora r	X
2940	¿Mejora tu organización en el proceso "Validar Alcance"?	Improve ProjectValidate ScopeProcess	4 - Mejora r	X

2950	¿Su organización mejora el proceso de "Controlar Alcance"?	Improve ProjectControl Scope Process	4 - Mejora r	X
2960	¿Mejora tu organización el proceso de "Controlar Cronograma"?	Improve ProjectControl ScheduleProcess	4 - Mejora r	X
2970	¿Su organización mejora el proceso de "costos de control"?	Improve ProjectControl Costs Process	4 - Mejora r	X
2980	¿Mejora tu organización el proceso de "Control de Calidad"?	Improve ProjectControl QualityProcess	4 - Mejora r	X
2990	¿Su organización mejora el proceso de "Control de Riesgos"?	Improve Project Control Risks Process	4 - Mejora r	X
3000	¿Su organización mejora el	Improve Project Close Procurements Process	4 - Mejora r	X

	proceso de "Cerrar Adquisiciones"?			
3010	¿Mejora su organización en el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Improve Cierre Proyecto o Fase Process	4 - Mejorar	X
3120	¿Estandariza su organización en el proceso de "Inicio del Programa"?	Standardize Program Initiation Process	1 - Estandarizar	X
3130	¿Estandariza su organización en el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Programa"?	Standardize Program Management Plan Development Process	1 - Estandarizar	X
3140	¿Su organización estandariza el proceso	Standardize ProgramScope PlanningProcess	1 - Estandarizar	X

	de			
	"Planificaci			
	ón de			
	Alcance			
	del			
	Programa"			
	?			
3155	¿Estandariz	Standardize	1 -	X
	a su	ProgramInfrastructureDevel	Estand	
	organizació	opment Process	arizar	
	n el			
	proceso de			
	"Desarrollo			
	de			
	Infraestruct			
	ura de			
	Programa"			
	?			
3165	¿Su	Development Process	2 -	X
	organizació		Medir	
	n mide el			
	proceso de			
	"Desarrollo			
	de			
	Infraestruct			
	ura de			
	Programa"			
	?			
3175	¿Su	Control	3 -	X
	organizació	ProgramInfrastructureDevel	Contro	
	n controla	opment Process	lar	
	el proceso			
	de			
	"Desarrollo			

	de Infraestructura de Programa" ?			
3185	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollo de Infraestructura de Programa"?	Improve ProgramInfrastructureDevelopment Process	4 - Mejora	X
3190	¿Estandariza su organización el proceso de planificación de programación?	Standardize ProgramSchedulePlanningProcess	1 - Estandarizar	X
3210	¿Estandariza su organización el proceso de "estimación de costos del programa"?	Standardize ProgramCostEstimationProcess	1 - Estandarizar	X

3215	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?	Standardize Program Performance Monitoring and Control Process	1 - Estandarizar	X
3220	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Presupuesto de costos del programa"?	Standardize Program Cost Budgeting Process	1 - Estandarizar	X
3225	¿Su organización mide el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?	Measure Program Performance Monitoring and Control Process	2 - Medir	X

3230	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos del programa"?	Standardize ProgramRisk ManagementPlanning Process	1 - Estandarizar	X
3235	¿Controla su organización el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?	Control ProgramPerformanceMonitoring and ControlProcess	3 - Controlar	X
3240	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	Standardize ProgramQuality PlanningProcess	1 - Estandarizar	X

3245	¿Mejora su organización en el proceso de "Supervisión y control del rendimiento de los programas"?	Improve Program Performance Monitoring and Control Process	4 - Mejorar	X
3270	¿Estandariza su organización en el proceso de "Planificación de Comunicaciones"?	Standardize Program Communications Planning Process	1 - Estandarizar	X
3280	¿Estandariza su organización en el proceso de "identificación del riesgo del programa"?	Standardize Program Risk Identification Process	1 - Estandarizar	X
3310	¿Estandariza su organización en el proceso de	Standardize Program Risk Response Planning Process	1 - Estandarizar	X

	planificaci ón de la respuesta al riesgo del programa?			
3320	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Planificaci ón de Procesos del Programa" ?	Standardize Program Procurement Planning Process	1 - Estand arizar	X
3340	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Gestión de la ejecución del programa"?	Standardize Program Execution Management Process	1 - Estand arizar	X
3370	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "distribució n de	Standardize Program Information Distribution Process	1 - Estand arizar	X

	información? n"?			
3400	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Administración de Aprovisionamiento de Programas"?	Standardize Program Procurement Administration Process	1 - Estandarizar	X
3410	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Informes de rendimiento de los programas"?	Standardize Program Performance Reporting Process	1 - Estandarizar	X
3440	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Control de Alcance del	Standardize Program Scope Control Process	1 - Estandarizar	X

	Programa" ?			
3450	¿Estandariza su organización en el proceso de "Control de Programación de Programa" ?	Standardize Program Schedule Control Process	1 - Estandarizar	X
3480	¿Estandariza su organización en el proceso de "Control y Monitoreo de Riesgos del Programa" ?	Standardize Program Risk Monitoring and Control Process	1 - Estandarizar	X
3490	¿Su organización estandariza el proceso de "Procesos de clausura de	Standardize Program Procurement Closure Process	1 - Estandarizar	X

	programas" ?			
3500	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Cierre del Programa" ?	Standardize Program Closure Process	1 - Estandarizar	X
3590	¿Su organización mide el proceso de "Inicio del Programa" ?	Measure Program Initiation Process	2 - Medir	X
3600	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Programa" ?	Measure Program Management Plan Development Process	2 - Medir	X
3605	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "análisis de	Standardize Program Risk Analysis Process	1 - Estandarizar	X

	riesgos del programa"?			
3610	¿Su organización mide el proceso de "planificación del alcance del programa"?	Measure Program Scope Planning Process	2 - Medir	X
3615	¿Su organización mide el proceso de "análisis de riesgos del programa"?	Measure Program Risk Analysis Process	2 - Medir	X
3625	¿Su organización controla el proceso de "análisis de riesgos del programa"?	Control Program Risk Analysis Process	3 - Controlar	X
3635	¿Su organización mejora el proceso de "análisis de riesgos del programa"?	Improve Program Risk Analysis Process	4 - Mejorar	X

3655	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Adquisición del Programa" ?	Standardize Program Procurement Process	1 - Estandarizar	X
3660	¿Su organización mide el proceso de planificación de programación?	Measure Program Procurement Process	2 - Medir	X
3665	¿Su organización mide el proceso de "Adquisición de programas" ?	Measure Program	2 - Medir	X
3675	¿Su organización controla el proceso de "Adquisición del Programa" ?	Control Program Procurement Process	3 - Controlar	X

3680	¿Su organización mide el proceso de "estimación del costo del programa"?	Measure Program CostEstimation Process	2 - Medir	X
3685	¿Mejora su organización el proceso de "Adquisición de programas"?	Improve ProgramProcurement Process	4 - Mejorar	X
3690	¿Su organización mide el proceso de "presupuesto por costos del programa"?	Measure Program CostBudgeting Process	2 - Medir	X
3700	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos del programa"?	Measure Program RiskManagement PlanningProcess	2 - Medir	X

3705	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Establecimiento del Marco Financiero del Programa" ?	Standardize Program Financial Framework Establishment Process	1 - Estandarizar	X
3710	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	Measure Program Quality Planning Process	2 - Medir	X
3715	¿Su organización mide el proceso de "Establecimiento del Marco Financiero del Programa" ?	Measure Program Financial Framework Establishment Process	2 - Medir	X

3725	¿Controla su organización en el proceso de "Establecimiento del Marco Financiero del Programa" ?	Control Program Financial Framework Establishment Process	3 - Contro lar	X
3735	¿Mejora su organización en el proceso de "Establecimiento del Marco Financiero del Programa" ?	Improve Program Financial Framework Establishment Process	4 - Mejora r	X
3740	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de comunicaciones"?	Measure Program Communications Planning Process	2 - Medir	X

3745	¿Estandarizar su organización en el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa"?	Standardize ProgramFinacial ManagementPlan DevelopmentProcess	1 - Estand arizar	X
3750	¿Su organización mide el proceso de "identificación del riesgo del programa"?	Measure Program RiskIdentification Process	2 - Medir	X
3755	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa"?	Measure ProgramFinacial ManagementPlan DevelopmentProcess	2 - Medir	X

3765	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa" ?	Control Program ManagementPlan DevelopmentProcess	3 - Contro lar	X
3775	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa" ?	Improve Program ManagementPlan DevelopmentProcess	4 - Mejora r	X
3780	¿Su organización mide el proceso de planificación de la respuesta al riesgo del programa?	Measure Program RiskResponse PlanningProcess	2 - Medir	X

3790	¿Su organizació n mide el proceso de "Planificaci ón de Procesos del Programa" ?	Measure ProgramProcurement PlanningProcess	2 - Medir	X
3805	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Monitoreo y Control Financiero del Programa" ?	Standardize ProgramFinacial Monitoringand Control Process	1 - Estand arizar	X
3810	¿Su organizació n mide el proceso de Gestión de la ejecución del programa"?	Measure ProgramExecutionManagem ent Process	2 - Medir	X
3815	¿Su organizació n mide el proceso de	Measure ProgramFinacial Monitoringand Control Process	2 - Medir	X

	"monitoreo y control financiero del programa"?			
3825	¿Su organización controla el proceso de	Control Program Monitoring and Process	3 - Controlar	X
	"Monitoreo y Control Financiero del Programa" ?			
3835	¿Mejora su organización el proceso de monitoreo y control financiero del programa?	Improve Program Monitoring and Process	4 - Mejorar	X
3840	¿Su organización mide el proceso de "distribución de información"?	Measure Program Information Distribution Process	2 - Medir	X

3870	¿Su organizació n mide el proceso de "Administr ación de Adquisicio nes del Programa" ?	Measure ProgramProcurementAdmini strationProcess	2 - Medir	X
3880	¿Su organizació n mide el proceso de "informes de rendimient o del programa"?	Measure ProgramPerformanceReporti ng Process	2 - Medir	X
3910	¿Su organizació n mide el proceso de "control del alcance del programa"?	Measure ProgramScope Control Process	2 - Medir	X
3920	¿Su organizació n mide el proceso de "programa de control de	Measure ProgramSchedule ControlProcess	2 - Medir	X

	programación?"			
3950	¿Su organización mide el proceso de "monitoreo y control de riesgos del programa"?	Measure Program Risk Monitoring and Control Process	2 - Medir	X
3960	¿Su organización mide el proceso de "Procesos de clausura del programa"?	Measure Program Procurement Closure Process	2 - Medir	X
3970	¿Su organización mide el proceso de "Cierre del programa"?	Measure Program Closure Process	2 - Medir	X
4000	¿Su organización controla el proceso de "Inicio del Programa"?	Control Program Initiation Process	3 - Controlar	X

4010	¿Su organizació n controla el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Programa" ?	Management PlanDevelopment Process	3 - Contro lar	X
4020	¿Controla su organizació n el proceso de "Planificaci ón de Alcance del Programa" ?	Control ProgramScope PlanningProcess	3 - Contro lar	X
4070	¿Controla su organizació n el proceso de planificaci ón de programaci ón?	Control ProgramSchedule PlanningProcess	3 - Contro lar	X
4090	¿Su organizació n controla el proceso	Control Program CostEstimation Process	3 - Contro lar	X

	de "estimació n de costos del programa"?			
4100	¿Su organizació n controla el proceso de "presupuest o por costos del programa"?	Control Program CostBudgeting Process	3 - Contro lar	X
4110	¿Su organizació n controla el proceso de "Planificaci ón de la gestión de riesgos del programa"?	Control Program RiskManagement PlanningProcess	3 - Contro lar	X
4120	¿Su organizació n controla el proceso de "Planificaci ón de la calidad del programa"?	Control ProgramQuality PlanningProcess	3 - Contro lar	X

4150	¿Controla su organización en el proceso de "Planificación de comunicaciones"?	Control Program Communications Planning Process	3 - Controlar	X
4160	¿Su organización controla el proceso de "identificación del riesgo del programa"?	Control Program Risk Identification Process	3 - Controlar	X
4190	¿Su organización controla el proceso de planificación de la respuesta al riesgo del programa?	Control Program Risk Response Planning Process	3 - Controlar	X
4200	¿Su organización controla el proceso de "Planificación	Control Program Procurement Planning Process	3 - Controlar	X

	ón de			
	Procesos			
	del			
	Programa"			
	?			
4220	¿Su	Control	3 -	X
	organizació	ProgramExecutionManagem	Contro	
	n controla	ent Process	lar	
	el proceso			
	de Gestión			
	de la			
	ejecución			
	del			
	programa"?			
4250	¿Su	Control	3 -	X
	organizació	ProgramInformationDistribu	Contro	
	n controla	tion Process	lar	
	el proceso			
	de			
	"Distribuci			
	ón de			
	informació			
	n"?			
4280	¿Su	Control	3 -	X
	organizació	ProgramProcurementAdmini	Contro	
	n controla	strationProcess	lar	
	el proceso			
	de			
	"Administr			
	ación de			
	aprovisiona			
	miento de			
	programas"			
	?			

4290	¿Su organización controla el proceso de "Informes de rendimiento o del programa"?	Control ProgramPerformanceReporting Process	3 - Controlar	X
4320	¿Su organización controla el proceso de "Control del alcance del programa"?	Control ProgramScope Control Process	3 - Controlar	X
4330	¿Su organización controla el proceso de "Control de Programación de Programa"?	Control ProgramSchedule ControlProcess	3 - Controlar	X
4355	¿Estandariza su organización el proceso de "Transición	Standardize ProgramTransition and BenefitsSustainment Process	1 - Estandarizar	X

	del Programa y Beneficios Sostenibles "?			
4360	¿Su organizació n controla el proceso de "Monitoriz ación y Control de Riesgos del Programa" ?	Control Program RiskMonitoring and ControlProcess	3 - Contro lar	X
4365	¿Su organizació n mide el proceso de "Transición del programa y sostenimie nto de los beneficios" ?	Measure ProgramTransition and BenefitsSustainment Process	2 - Medir	X
4370	¿Su organizació n controla el proceso de "Proceso de cierre	Control ProgramProcurement ClosureProcess	3 - Contro lar	X

	del programa"?			
4375	¿Su organizació n controla el proceso de "Transición del Programa y Beneficios Sostenidos "?	Control ProgramTransition and BenefitsSustainment Process	3 - Contro lar	X
4380	¿Controla su organizació n el proceso de "Cierre del programa"?	Control ProgramClosure Process	3 - Contro lar	X
4385	¿Mejora su organizació n el proceso de "Transición del Programa y Mantenimi ento de Beneficios" ?	Improve ProgramTransition and BenefitsSustainment Process	4 - Mejora r	X

4390	¿Mejora su organización en el proceso de "Inicio del Programa"?	Improve ProgramInitiation Process	4 - Mejora r	X
4405	¿Mejora su organización en el proceso de "Desarrollo del plan de gestión del programa"?	Improve ProgramManagement PlanDevelopment Process	4 - Mejora r	X
4410	¿Mejora su organización en el proceso de "Planificación de Alcance del Programa"?	Improve ProgramScope PlanningProcess	4 - Mejora r	X
4460	¿Mejora su organización en el proceso de planificación del programa?	Improve ProgramSchedule PlanningProcess	4 - Mejora r	X

4480	¿Su organización mejora el proceso de "estimación de costos del programa"?	Improve Program CostEstimation Process	4 - Mejora	X
4490	¿Mejora su organización el proceso de "Presupuesto de costos del programa"?	Improve Program CostBudgeting Process	4 - Mejora	X
4500	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos del programa"?	Improve Program RiskManagement PlanningProcess	4 - Mejora	X
4510	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	Improve ProgramQuality PlanningProcess	4 - Mejora	X

4540	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de comunicaciones"?	Improve Program Communications Planning Process	4 - Mejora	X
4550	¿Mejora su organización el proceso de identificación de riesgos del programa?	Improve Program Risk Identification Process	4 - Mejora	X
4580	¿Mejora su organización el proceso de planificación de la respuesta a los riesgos del programa?	Improve Program Risk Response Planning Process	4 - Mejora	X
4590	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de Procesos del	Improve Program Procurement Planning Process	4 - Mejora	X

	Programa" ?			
4610	¿Mejora su organización en el proceso de Gestión de la ejecución del programa"?	Improve ProgramExecutionManagement Process	4 - Mejora r	X
4640	¿Su organización mejora el proceso de "distribución de información"?	Improve ProgramInformationDistribution Process	4 - Mejora r	X
4670	¿Mejora su organización en el proceso de "Administración de Adquisiciones del Programa"?	Improve ProgramProcurementAdministration Process	4 - Mejora r	X

4680	¿Mejora su organización en el proceso de "Informes de rendimiento o de los programas" ?	Improve Program Performance Reporting Process	4 - Mejora r	X
4710	¿Mejora su organización en el proceso de "Control del alcance del programa"?	Improve Program Scope Control Process	4 - Mejora r	X
4720	¿Mejora tu organización en el proceso de "Control de Programación de Programa" ?	Improve Program Schedule Control Process	4 - Mejora r	X
4750	¿Mejora su organización en el proceso de "monitoreo y control de riesgos	Improve Program Risk Monitoring and Control Process	4 - Mejora r	X

	del programa"?			
4760	¿Su organización mejora el proceso de "Procesos de clausura del programa"?	Improve Program Procurement Closure Process	4 - Mejora r	X
4770	¿Mejora su organización en el proceso de "Cierre del Programa" ?	Improve Program Closure Process	4 - Mejora r	X
4945	¿Estandariza su organización en el proceso "Definir Portafolio" ?	Standardize Define Portfolio Process	1 - Estand arizar	X
4955	¿Su organización mide el proceso "Definir Portafolio" ?	Measure Define Portfolio Process	2 - Medir	X

4965	¿Su organizació n controla el proceso "Definir Portafolio" ?	Control Define Portfolio Process	3 - Contro lar	X
4975	¿Su organizació n mejora el proceso "Definir Portafolio" ?	Improve Define Portfolio Process	4 - Mejora r	X
4985	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Optimizar Portafolio" ?	Standardize Optimize Portfolio Process	1 - Estand arizar	X
4995	¿Su organizació n mide el proceso de "Optimizar la Portafolio" ?	Measure Optimize Portfolio Process	2 - Medir	X
5005	¿Controla su organizació n el	Control Optimize Portfolio Process	3 - Contro lar	X

	proceso de "Optimizar Portafolio" ?			
5015	¿Mejora tu organizació n el proceso de "Optimizar Portafolio" ?	Improve Optimize Portfolio Process	4 - Mejora r	X
5025	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Autorizar Portafolio" ?	Standardize Authorize Portfolio Process	1 - Estand arizar	X
5030	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Desarrolla r Plan de Gestión de la Comunicac ión de Portafolio" ?	Standardize Develop Portfolio Communication Management Plan Process	1 - Estand arizar	X

5035	¿Su organización mide el proceso de "Autorizar Portafolio" ?	Measure Authorize Portfolio Process	2 - Medir	X
5045	¿Su organización controla el proceso "Autorizar Portafolio" ?	Control Authorize Portfolio Process	3 - Contro lar	X
5055	¿Mejora tu organización el proceso de "Autorizar Portafolio" ?	Improve Authorize Portfolio Process	4 - Mejora r	X
5070	¿Estandariza su organización el proceso "Gestionar la información de la Portafolio" ?	Standardize Manage Portfolio Information Process	1 - Estand arizar	X

5080	¿Estandarizar a su organización el proceso "Administrar el cambio estratégico"?	Standardize Portfolio Manage Strategic Change Process	1 - Estandarizar	X
5140	¿Estandarizar a su organización el proceso "Gestionar los riesgos de la Portafolio"?	Standardize Manage Portfolio Risks Process	1 - Estandarizar	X
5940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan de gestión de la comunicación de la Portafolio"?	MeasureDevelop PortfolioCommunicationManagement PlanProcess	2 - Medir	X

5980	¿Su organizació n mide el proceso "Gestionar la informació n de la Portafolio" ?	Measure ManagePortfolio InformationProcess	2 - Medir	X
5990	¿Su organizació n mide el proceso "Administr ar el cambio estratégico "?	Measure PortfolioManage StrategicChange Process	2 - Medir	X
6050	¿Su organizació n mide el proceso "Gestionar los riesgos de la Portafolio" ?	Measure ManagePortfolio Risks Process	2 - Medir	X
6450	¿Su organizació n controla el proceso "Desarrolla r plan de	Control DevelopPortfolioCommunic ationManagement PlanProcess	3 - Contro lar	X

	gestión de la comunicación de la Portafolio" ?			
6490	¿Su organización controla el proceso "Gestionar la información de la Portafolio" ?	Control ManagePortfolio InformationProcess	3 - Controlar	X
6500	¿Su organización controla el proceso de "Administrar el cambio estratégico "?	Control PortfolioManage StrategicChange Process	3 - Controlar	X
6560	¿Su organización controla el proceso "Gestionar los riesgos de la	Control ManagePortfolio Risks Process	3 - Controlar	X

	Portafolio"				
	?				
6840	¿Mejora su organización en el proceso de "Desarrollar plan de gestión de la comunicaci	Improve DevelopPortfolioCommunicationManagement PlanProcess	Mejora	4 -	X
	ón de la Portafolio"				
	?				
6880	¿Mejora tu organización en el proceso de "Gestionar informaci	Improve ManagePortfolioInformationProcess	Mejora	4 -	X
	n de la Portafolio"				
	?				
6890	¿Mejora su organización en el proceso de "Administrar el cambio estratégico	Improve Portfolio Manage Strategic Change Process	Mejora	4 -	X
	"?				

6950	¿Su organizació n mejora el proceso "Gestionar los riesgos de la Portafolio" ?	Improve Manage Portfolio Risks Process	4 - Mejora r	X
7500	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Planificaci ón de la gestión del alcance"?	StandardizeProject Plan ScopeManagement Process	1 - Estand arizar	X
7510	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Planificaci ón de la gestión del cronogram a"?	Standardize ProjectPlan ScheduleManagement Process	1 - Estand arizar	X
7520	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Planificaci	StandardizeProject Plan CostManagement Process	1 - Estand arizar	X

	ón de la Gestion de Costos"?			
7530	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas "?	Standardize ProjectPlan StakeholderManagement Process	1 - Estand arizar	X
7540	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Control de participaci ón de las partes interesadas "?	Standardize ProjectControl StakeholderEngagement Process	1 - Estand arizar	X
7550	¿Su organizació n mide el proceso de "Planificaci ón de la gestión del alcance"?	Measure Project PlanScope ManagementProcess	2 - Medir	X

7560	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Measure ProjectPlan ScheduleManagement Process	2 - Medir	X
7570	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Measure Project PlanCost ManagementProcess	2 - Medir	X
7580	¿Su organización mide el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Measure ProjectPlan StakeholderManagement Process	2 - Medir	X
7590	¿Su organización mide el proceso de "Control de participación de las partes	Measure ProjectControl StakeholderEngagement Process	2 - Medir	X

	interesadas "?"			
7600	¿Su organizació n controla el proceso de "Planificaci ón de la gestión del alcance"?	Control Project PlanScope ManagementProcess	3 - Contro lar	X
7610	¿Su organizació n controla el proceso de "Planificaci ón de la gestión del cronogram a"?	Control ProjectPlan ScheduleManagement Process	3 - Contro lar	X
7620	¿Su organizació n controla el proceso de "Planificaci ón de la Gestion de Costos"?	Control Project PlanCost ManagementProcess	3 - Contro lar	X

7630	¿Controla su organización en el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Control ProjectPlan StakeholderManagement Process	3 - Contro lar	X
7640	¿Su organización controla el proceso de "control de participaci ón de las partes interesadas"?	Control ProjectControl StakeholderEngagement Process	3 - Contro lar	X
7650	¿Mejora su organización en el proceso de "Planificaci ón de la gestión del alcance"?	Improve Project PlanScope ManagementProcess	4 - Mejora r	X
7660	¿Su organización mejora el proceso de "Planificaci	Improve ProjectPlan ScheduleManagement Process	4 - Mejora r	X

	ón de la gestión del cronogram a"?			
7670	¿Su organizació n mejora el proceso de "Planificaci ón de la Gestion de Costos"?	Improve Project Plan Cost Management Process	4 - Mejora r	X
7680	¿Mejora su organizació n el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas "?	Improve Project Plan Stakeholder Management Process	4 - Mejora r	X
7690	¿Mejora su organizació n el proceso de "Control de participaci ón de las partes interesadas "?	Improve Project Control Stakeholder Engagement Process	4 - Mejora r	X
7710	¿Su organizació n	Standardize Program Component Cost Estimation Process	1 - Estand arizar	X

	estandariza el proceso de "Coste de Component e"?			
7720	¿Estandariza su organización en el proceso de "Cierre Financiero del Programa"?	Standardize Program Financial Closure Process	1 - Estandarizar	X
7780	¿Estandariza su organización en el proceso de "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Standardize Program Quality Assurance Process	1 - Estandarizar	X
7790	¿Estandariza su organización en el proceso de "Control de Calidad del	Standardize Program Quality Control Process	1 - Estandarizar	X

	Programa" ?			
7800	¿Estandarizar a su organización el proceso de "planificación de recursos"?	Standardize Program Resource Planning Process	1 - Estandarizar	X
7810	¿Estandarizar a su organización el proceso de "priorización de recursos"?	Standardize Program Resource Prioritization Process	1 - Estandarizar	X
7820	¿Estandarizar a su organización el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	Standardize Program Resource Interdependency Management Process	1 - Estandarizar	X
7880	¿Su organización mide el proceso de "Coste del	Measure Program Component Cost Estimation Process	2 - Medir	X

Componente"?				
7890	¿Su organización mide el proceso de "cierre financiero del programa"?	Measure Program Financial Closure Process	2 - Medir	X
7950	¿Su organización mide el proceso de "Aseguramiento de la calidad del programa"?	Measure Program Quality Assurance Process	2 - Medir	X
7960	¿Su organización mide el proceso de "Control de calidad del programa"?	Measure Program Quality Control Process	2 - Medir	X
7970	¿Su organización mide el proceso de "planificación de recursos"?	Measure Program Resource Planning Process	2 - Medir	X

7980	¿Su organización mide el proceso de "priorización de recursos"?	Measure Program Resource Prioritization Process	2 - Medir	X
7990	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	Measure Program Resource Interdependency Management Process	2 - Medir	X
8050	¿Su organización controla el proceso de "Coste de Componente"?	Control ProgramComponent CostEstimation Process	3 - Controlar	X
8060	¿Controla su organización el proceso de "Cierre Financiero del Programa"?	Control ProgramFinancial ClosureProcess	3 - Controlar	X

8120	¿Su organizació n controla el proceso de "Aseguram iento de la Calidad del Programa" ?	Control ProgramQuality AssuranceProcess	3 - Contro lar	X
8130	¿Su organizació n controla el proceso de "Control de Calidad del Programa" ?	Control ProgramQuality ControlProcess	3 - Contro lar	X
8140	¿Su organizació n controla el proceso de "planificaci ón de recursos"?	Control ProgramResource PlanningProcess	3 - Contro lar	X
8150	¿Su organizació n controla el proceso de "priorizaci	Control ProgramResource PrioritizationProcess	3 - Contro lar	X

	ón de recursos"?			
8160	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	Control ProgramResourceInterdependencyManagement Process	3 - Contro lar	X
8220	¿Su organización mejora el proceso de "estimación de costos de componentes"?	Improve ProgramComponent CostEstimation Process	4 - Mejora r	X
8230	¿Mejora su organización el proceso de "Cierre Financiero del Programa" ?	Improve ProgramFinancial ClosureProcess	4 - Mejora r	X
8290	¿Mejora su organización el proceso de	Improve ProgramQuality AssuranceProcess	4 - Mejora r	X

	"Aseguramiento de la Calidad del Programa"			
	?			
8300	¿Mejora su organización en el proceso de "Control de Calidad del Programa"?	Improve ProgramQuality ControlProcess	4 - Mejora r	X
8310	¿Su organización mejora el proceso de "planificación de recursos"?	Improve ProgramResource PlanningProcess	4 - Mejora r	X
8320	¿Su organización mejora el proceso de "priorización de recursos"?	Improve ProgramResource PrioritizationProcess	4 - Mejora r	X
8330	¿Mejora su organización en el proceso de "Gestión de interdepen	Improve ProgramResourceInterdependencyManagement Process	4 - Mejora r	X

	dencia de recursos"?			
8400	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio"?	Standardize DevelopPortfolio Strategic PlanProcess	1 - Estandarizar	X
8410	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Desarrollar Acta de Portafolio"?	Standardize DevelopPortfolio CharterProcess	1 - Estandarizar	X
8420	¿Estandarizar a su organización en el proceso "Definir mapa de Portafolio"?	Standardize DefinePortfolio RoadmapProcess	1 - Estandarizar	X

8460	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Proporcionar supervisión de la Portafolio" ?	Standardize ProvidePortfolio OversightProcess	1 - Estand arizar	X
8470	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión del Desempeño de Portafolio" ?	Standardize DevelopPortfolio PerformanceManagement PlanProcess	1 - Estand arizar	X
8480	¿Estandarizar a su organización en el proceso "Administrar oferta y demanda"?	Standardize PortfolioManage Supply andDemand Process	1 - Estand arizar	X

8490	¿Estandarizar a su organización en el proceso "Administrar el Valor de la Portafolio" ?	Standardize Manage Portfolio Value Process	1 - Estandarizar	X
8500	¿Estandarizar a su organización en el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio" ?	Standardize Develop Portfolio Risk Management Plan Process	1 - Estandarizar	X
8510	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan estratégico de Portafolio" ?	Measure Develop Portfolio Strategic Plan Process	2 - Medir	X
8520	¿Su organización mide el	Measure Develop Portfolio Charter Process	2 - Medir	X

	proceso de "Desarrolla r Portafolio de Portafolio" ?			
8530	¿Su organizació n mide el proceso "Definir mapa de Portafolio" ?	Measure Define Portfolio Roadmap Process	2 - Medir	X
8540	¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Desarrolla r Plan de Gestión de Portafolio" ?	Standardize Develop Portfolio Management Plan Process	1 - Estand arizar	X
8550	¿Su organizació n mide el proceso de "Desarrolla r plan de gestión de Portafolio" ?	Measure Develop Portfolio Management Plan Process	2 - Medir	X

8570	¿Su organizació n mide el proceso "Proporcio nar supervisión de la Portafolio" ?	Measure Provide Portfolio Oversight Process	2 - Medir	X
8580	¿Su organizació n mide el proceso de "Desarrolla r el plan de gestión del rendimient o de la Portafolio" ?	Measure Develop Portfolio Performance Management Plan Process	2 - Medir	X
8590	¿Su organizació n mide el proceso de "Administr ar oferta y demanda"?	Measure PortfolioManage Supply andDemand Process	2 - Medir	X
8600	¿Su organizació n mide el proceso "Administr ar valor de	Measure ManagePortfolio Value Process	2 - Medir	X

	Portafolio"			
	?			
8610	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del riesgo de la Portafolio"	Measure DevelopPortfolio RiskManagement PlanProcess	2 - Medir	X
	?			
8620	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio"	Control DevelopPortfolio Strategic PlanProcess	3 - Controlar	X
	?			
8630	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Acta de Portafolio"	Control DevelopPortfolio CharterProcess	3 - Controlar	X
	?			

8640	¿Su organizació n controla el proceso "Definir mapa de Portafolio" ?	Control DefinePortfolio RoadmapProcess	3 - Contro lar	X
8650	¿Su organizació n controla el proceso de "Desarrolla r Plan de Gestión de Portafolio" ?	Control DevelopPortfolio ManagementPlan Process	3 - Contro lar	X
8680	¿Su organizació n controla el proceso "Proporcio nar supervisión de la Portafolio" ?	Control ProvidePortfolio OversightProcess	3 - Contro lar	X
8690	¿Su organizació n controla el proceso de "Desarrolla	Control DevelopPortfolio PerformanceManagement PlanProcess	3 - Contro lar	X

	r Plan de Gestión del Desempeño o de Portafolio" ?				
8700	¿Su organizació n controla el proceso "Administr ar oferta y demanda"?	Control Portfoliomanage Supply andDemand Process	3 - Contro lar		X
8710	¿Su organizació n controla el proceso "Administr ar el Valor de la Portafolio" ?	Control ManagelPortfolio Value Process	3 - Contro lar		X
8720	¿Su organizació n controla el proceso "Desarrolla r Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio" ?	Control DevelopPortfolio RiskManagement PlanProcess	3 - Contro lar		X

8730	¿Mejora su organización en el proceso de "Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio" ?	Improve DevelopPortfolio Strategic PlanProcess	4 - Mejora r	X
8740	¿Mejora su organización en el proceso de "Desarrollar Acta de Portafolio" ?	Improve DevelopPortfolio CharterProcess	4 - Mejora r	X
8750	¿Mejora su organización en el proceso de definición del mapa de Portafolios ?	Improve DefinePortfolio RoadmapProcess	4 - Mejora r	X
8760	¿Mejora su organización en el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de	Improve DevelopPortfolio ManagementPlan Process	4 - Mejora r	X

	Portafolio" ?			
8790	¿Mejora su organización en el proceso de "Proporcionar supervisión de la Portafolio" ?	Improve ProvidePortfolio OversightProcess	4 - Mejora r	X
8800	¿Mejora su organización en el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del rendimiento de la Portafolio" ?	Improve DevelopPortfolio PerformanceManagement PlanProcess	4 - Mejora r	X
8810	¿Su organización mejora el proceso de "Administrar oferta y demanda"?	Improve Portfolio Manage Supply and Demand Process	4 - Mejora r	X

8820	¿Mejora su organización en el proceso de "Administrar valor de portafolio" ?	Improve Manage Portfolio Value Process	4 - Mejorar	X
8830	¿Mejora su organización en el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio" ?	Improve Develop Portfolio Risk Management Plan Process	4 - Mejorar	X

Fuente. Elaboración propia.