

Diseño de la oficina de gestión de proyectos (PMO) para el municipio de Pajarito, Boyacá

Leidy Yaneth Suesca Cárdenas

Oscar Iván González Rueda

Director

Henry Alfonso Muñoz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2025

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, que nos brindó las herramientas académicas que permitieron construir el conocimiento necesario para desarrollar este trabajo. Cada instrucción y orientación fortalecieron el proceso de aprendizaje en gerencia de proyectos que hoy nos permiten presentar estos resultados. A los docentes, quienes con paciencia y compromiso nos formaron con el enfoque ético, técnico, metodológico y nos enseñaron la rigurosidad necesaria para llevar a feliz término esta propuesta.

De igual forma, reconocemos el acompañamiento y la disposición de los funcionarios del Municipio de Pajarito, Boyacá, quienes compartieron su experiencia y visión sobre las necesidades para fomentar la cultura de gestión de proyectos de la entidad. Gracias a sus aportes fue posible ajustar este proyecto a la realidad del municipio, proponiendo una PMO que no solo busca organizar procesos, sino generar valor en cada una de las actividades.

Al profesor Henry Alfonso Muños Rojas, nuestro director, por su gran apoyo y los conocimientos entregados, estos fueron imprescindibles para avanzar en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Dedicatoria

A la comunidad de Pajarito, Boyacá, un municipio de gente trabajadora y llena de esperanza, que merece contar con herramientas modernas para fomentar un desarrollo sostenible de su territorio y población. Este proyecto nace de la necesidad de contribuir al fortalecimiento institucional, permitiendo que los recursos públicos se inviertan oportunamente para satisfacer las necesidades de las comunidades. Esperamos que este esfuerzo académico sea un instrumento para las futuras administraciones, permitiéndoles planear, ejecutar y evaluar proyectos de manera más eficiente, fomentando así el crecimiento socioeconómico y ambiental de Pajarito.

Resumen

En Colombia, permanentemente los entes de control identifican proyectos en estado crítico y con potenciales riesgos que comprometen los recursos públicos, esta situación se ve con mayor frecuencia en las entidades territoriales de sexta categoría, las cuales tienen una baja capacidad fiscal y administrativa, este es el caso de la alcaldía de Pajarito en el departamento de Boyacá, ubicada en un municipio del piedemonte llanero con los problemas y necesidades típicas de muchos municipios de Colombia.

A pesar de los esfuerzos del DNP¹ en la construcción de herramientas y métodos para optimizar la gestión de los proyectos, aún existen entes territoriales que presentan dificultades relacionadas con la implementación de estándares en sus procesos y el desarrollo de buenas prácticas en el manejo de los proyectos, si bien es cierto, estas herramientas cuentan con nivel de madurez avanzado y robusto, los pequeños municipios carecen de una cultura orientada a buenas prácticas en los procesos. Para el caso de estudio, se encontró que el municipio no cuenta con procesos estandarizados para gestionar proyectos, desconociendo las ventajas de las PMO² y la Guía del PMBOK®.

En este sentido, se busca diseñar una PMO de apoyo que complemente el modelo de gestión dispuesto por el DNP y que se soporte en procesos y estándares alineados a las buenas prácticas en materia de gestión de proyectos del PMI³, considerando las capacidades técnicas y administrativas de la alcaldía municipal de Pajarito Boyacá.

La primera fase identifica la madurez de la alcaldía a través de del análisis cualitativo y cuantitativo de la información, el primero a partir de la revisión documental e identificación de

¹ Departamento Nacional de Planeación

² Oficina de Gestión de Proyectos, por sus siglas en ingles Project Management Office

³ Project Management Institute

las prácticas actuales de la entidad, el segundo análisis se realiza a partir del modelo de análisis de madurez de la gestión de proyectos organizacionales (OPM3®) Self— Assessment Method.

Para la segunda y tercera fase, se plantea el diseño de la PMO ajustada a las capacidades de la alcaldía del municipio de Pajarito y se crea una propuesta de implementación.

Palabras clave: Proyectos, PMBOK®, inversión pública, planificación, gestión.

Abstract

In Colombia, oversight agencies continuously identify projects in critical condition and with potential risks that compromise public resources. This situation occurs more frequently in fifth- and sixth-category territorial entities, which have low fiscal and administrative capacity. Such is the case of the mayor's office of Pajarito, in the department of Boyacá, located in a municipality in the Llanos foothills that faces the typical problems and needs of many Colombian municipalities.

Despite the efforts of the National Planning Department (DNP) in developing tools and methods to optimize project management, there are still territorial entities that face difficulties related to the implementation of standards in their processes and the development of good practices in project management. Although these tools have a high and robust level of maturity, small municipalities lack a culture oriented toward good practices in their processes. In the case study, it was found that the municipality does not have standardized processes and is unaware of the advantages offered by Project Management Office (PMO) and the PMBOK® Guide.

In this regard, the aim is to design a support PMO that complements the management model provided by the DNP and that is based on processes and standards aligned with the good practices in project management promoted by the PMI, considering the technical and administrative capacities of the mayor's office of Pajarito, Boyacá.

The first phase identifies the maturity level of the mayor's office through qualitative and quantitative analysis of information — the first through documentary review and identification of the entity's current practices, and the second through the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Self-Assessment Method.

For the second and third phases, the design of a PMO tailored to the capacities of the Pajarito municipal mayor's office is proposed, along with an implementation proposal for the PMO.

Keywords: Projects, PMBOK®, Public Investment, Planning, Management.

Tabla de Contenido

Introducción	17
Planteamiento del Problema	18
Justificación	23
Objetivos	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos	27
Marco de Referencia	28
Marco Teórico	28
La Gestión de Proyectos	28
Teorías Administrativas en la Gestión de Proyectos	28
Tipos de Proyectos	30
Ciclo de Vida de los Proyectos	31
Enfoques y Métodos para Gestión de Proyectos del DNP	34
Las Buenas Prácticas de la Guía de Fundamentos para Gestión de Proyectos Guía del PMBOK	48
Oficina de Gestión de Proyectos PMO	56
Modelo de Análisis para Estimar la Madurez en Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM3®)	58
Niveles de Madurez de la OPM3®	60
Elementos para el Diseño de una PMO	61
Marco Conceptual	62
Antecedentes de Estudio	65

Marco Institucional	67
Marco Metodológico.....	69
Enfoque de la Investigación	69
Tipo de Investigación.....	69
Fases de Investigación.....	69
Fase 1 Determinar el Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos de la Entidad.....	69
Fase 2 Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).....	70
Fase 3 Plan de Implementación de la PMO para Entidad.	70
Población y Tamaño de la Muestra.....	72
Tratamiento de la Información.....	72
Instrumentos	72
Técnicas para la Recolección de Datos	75
Técnicas para Analizar e Interpretar los Resultados	76
Resultados.....	77
Determinación del Nivel de Madurez a partir de Investigación Cuantitativa.....	77
Análisis de la Madurez Facilitadores Organizacionales.....	78
Análisis Grupos de Procesos	81
Análisis por Áreas de conocimiento del PMBOK®	83
Análisis por Etapas Procesos de Mejora	86
Características del Municipio de Pajarito Boyacá a partir de Investigación Cualitativa.	88
Ubicación Geográfica.....	88
Vías de Acceso	88
Población.....	88

	10
Condiciones Geográficas.....	89
Condiciones Tecnológicas.....	89
Estructura Organizacional.....	89
Misión.....	90
Visión.....	91
Capacidad Fiscal.....	91
Banco de Programas y Proyectos de Pajarito, Boyacá.....	91
Plan de Desarrollo.....	92
Procesos Internos.....	94
Propuesta Técnica y Funcional de la PMO para la Alcaldía de Pajarito, Boyacá.....	96
Justificación PMO para la Alcaldía Municipal de Pajarito Boyacá.....	96
Definición de Objetivos de la PMO.....	96
Objetivo General.....	96
Objetivos Específicos.....	97
Evaluación de las Prácticas Actuales.....	97
Implementación PMO.....	98
Tipo de PMO.....	98
Enfoque de la PMO.....	98
Misión y Visión PMO.....	99
Funciones de la PMO.....	99
Políticas de Gobernabilidad.....	100
Estructura Interna PMO.....	101
Modelo de Gestión de Proyectos.....	103

Clasificación de Proyectos	104
Esquema de Procesos	105
Proceso de Planeación	105
Proceso de Gestión de Recursos.....	108
Proceso de Ejecución.....	110
Procesos de Cierre	112
Gestión del Cambio y Capacitación	114
Estrategias que Garantizan la Sostenibilidad de la PMO y la Apropiación por Parte de los Interesados.....	115
Métricas y Herramientas	116
Indicadores para la PMO	116
Formatos Propuestos para los Procesos de la PMO	118
Plan para la Implementación de la PMO.....	122
Compromiso de la Dirección del Municipio	122
Alcance	122
Costos	123
Tiempo.....	124
Plan de Capacitación	124
Socialización de la Propuesta de Diseño de la PMO con las Partes Interesadas	126
Observaciones Finales.....	126
Conclusiones	128
Recomendaciones	132
Bibliografía	135

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evolución del Banco de Programas y Proyectos</i>	42
Tabla 2 <i>Versiones Guía PMBOK®</i>	49
Tabla 3 <i>Funciones de la Oficina PMO</i>	58
Tabla 4 <i>Conceptos para el Proyecto</i>	62
Tabla 5 <i>Documentos a Tener en Cuenta para el Diagnóstico de la PMO</i>	71
Tabla 6 <i>Muestra para el Diagnóstico OPM3®</i>	72
Tabla 7 <i>Consolidado Mejores Prácticas OPM3® (SAM - Self Assessment Method)</i>	73
Tabla 8 <i>Comparación Grupos de Procesos y Etapas de Procesos de Mejora (SMCI)</i>	74
Tabla 9 <i>Factor Organizacional</i>	75
Tabla 10 <i>Escala de Medición del Modelo de Evaluación OPM3® - SAM</i>	76
Tabla 11 <i>Escala de Valoración del Porcentaje de Madurez de la Alcaldía</i>	78
Tabla 12 <i>Estimación del Porcentaje de Madurez Facilitadores Organizacionales</i>	79
Tabla 13 <i>Estimación de la Madurez por Grupos de Procesos</i>	82
Tabla 14 <i>Estimación Madurez Según Área de Conocimiento PMBOK®</i>	84
Tabla 15 <i>Estimación Nivel de Madurez por Etapas (SMCI)</i>	86
Tabla 16 <i>Esquema Plan de Desarrollo Creemos en el Cambio 2024-2027</i>	93
Tabla 17 <i>Nivel de Madurez Según el Factor Evaluado</i>	97
Tabla 18 <i>Responsables y Funciones PMO</i>	102
Tabla 19 <i>Gestión del Cambio y del Conocimiento</i>	114
Tabla 20 <i>Indicadores PMO Pajarito Boyacá</i>	117
Tabla 21 <i>Clasificación de Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos PMO</i>	119

Tabla 22 <i>Plan de Implementación de la PMO</i>	122
Tabla 23 <i>Costos Anuales de Implementación de la PMO</i>	123
Tabla 24 <i>Programa de Inducción</i>	124
Tabla 25 <i>Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos con Enfoque DNP</i>	125
Tabla 26 <i>Programa Gestión de Proyectos con Enfoque PMBOK®</i>	125
Tabla 27 <i>Frecuencias Facilitadores Organizacionales</i>	143
Tabla 28 <i>Estimación Porcentaje de Madurez Facilitadores Organizacionales</i>	144
Tabla 29 <i>Frecuencias Grupos de Procesos</i>	145
Tabla 30 <i>Estimación Porcentajes Nivel de Madurez Grupos de Procesos</i>	145
Tabla 31 <i>Frecuencias por Áreas de Conocimiento PMBOK®</i>	146
Tabla 32 <i>Estimación Porcentajes por Áreas de Conocimiento PMBOK®</i>	148
Tabla 33 <i>Frecuencias por Procesos (SMCI) y Procesos Área de conocimiento</i>	150
Tabla 34 <i>Estimación Porcentajes de Madurez Etapas (SMCI)</i>	152
Tabla 35 <i>Preguntas Modelo OPM3</i>	157
Tabla 36 <i>Resultados de las Encuestas Modelo OPM3</i>	202

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de Problemas</i>	21
Figura 2 <i>Ciclo de Vida del Proyecto Según el Autor Juan José Miranda</i>	31
Figura 3 <i>Ciclo de Vida del Proyecto Según el Autor Saul Fernández Espinoza</i>	32
Figura 4 <i>Ciclo de Vida del Proyecto Según CEPAL</i>	33
Figura 5 <i>Etapas de Proyectos de Inversión Pública Según el DNP</i>	34
Figura 6 <i>Instrumentos de Planeación en Colombia</i>	38
Figura 7 <i>Articulación del Ciclo de Inversión Pública y Proyectos de Inversión</i>	40
Figura 8 <i>Módulos MGA</i>	47
Figura 9 <i>Ciclo de Vida de los Proyectos Sexta Versión Guía PMBOK®</i>	51
Figura 10 <i>Estructura de un Proceso</i>	51
Figura 11 <i>Ciclo de Vida del Proyecto Séptima Versión Guía PMBOK®</i>	52
Figura 12 <i>Ciclo de vida, Proyectos Predictivos</i>	52
Figura 13 <i>Ciclo de Vida, Proyectos Adaptativos</i>	53
Figura 14 <i>Ciclo de Vida, Proyectos Híbridos</i>	53
Figura 15 <i>Ciclo OPM®</i>	59
Figura 16 <i>Niveles OPM3®</i>	60
Figura 17 <i>Proceso Implementación OPM3®</i>	62
Figura 18 <i>Resultados de la Encuesta OPM3®</i>	77
Figura 19 <i>Madurez de Facilitadores Organizacionales Según su División</i>	80
Figura 20 <i>Madurez por Grupos de Procesos</i>	83
Figura 21 <i>Porcentaje de Madurez por Área de Conocimiento</i>	85

Figura 22 <i>Porcentaje de Madurez por Procesos (SMCI)</i>	87
Figura 23 <i>Organigrama Alcaldía Pajarito, Boyacá</i>	90
Figura 24 <i>Organigrama Propuesto PMO Alcaldía Pajarito</i>	102
Figura 25 <i>Esquema Modelo de Gestión de Proyectos PMO Pajarito, Boyacá</i>	104
Figura 26 <i>Subproceso Perfil de Proyecto</i>	105
Figura 27 <i>Subproceso de Prefactibilidad</i>	106
Figura 28 <i>Subproceso de Factibilidad</i>	106
Figura 29 <i>Subproceso Formulación y Presentación</i>	107
Figura 30 <i>Subproceso Viabilidad y Registro</i>	107
Figura 31 <i>Subproceso de Revisión de Requisitos Habilitantes por Fuentes</i>	108
Figura 32 <i>Subproceso Gestión de Recursos por Fuente</i>	109
Figura 33 <i>Subproceso de Aprobación</i>	109
Figura 34 <i>Subproceso Programación</i>	110
Figura 35 <i>Subproceso de Ejecución</i>	111
Figura 36 <i>Subproceso Seguimiento y Control</i>	111
Figura 37 <i>Subproceso de Ajustes</i>	112
Figura 38 <i>Subproceso de Cierre del Proyecto</i>	113
Figura 39 <i>Subproceso de Evaluación</i>	113

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Estimación de Frecuencias y Porcentajes del Diagnóstico OPM3</i>	143
Apéndice B <i>Herramientas de Capacitación DNP</i>	154
Apéndice C <i>Contenido de las Guías PMBOK® Sexta y Séptima Edición</i>	155
Apéndice D <i>Encuesta Modelo OPM3</i>	157

Introducción

Históricamente, el gobierno de Colombia a través del DNP, ha implementado métodos y herramientas para mejorar el desempeño de los territorios en la administración de los recursos públicos, buscando de esta forma satisfacer necesidades y solucionar las problemáticas en la población conforme al mandamiento constitucional. En este ámbito, los recursos de inversión se deben administrar con principios de planeación y economía, enmarcados en un modelo en el que los proyectos son la unidad fundamental del gasto público. En este sentido, de la adecuada gestión de proyectos dependen los resultados en la entrega de bienes y servicios para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Pese a su importancia, el común denominador en entidades con baja capacidad técnica; son los proyectos con problemas en las fases de su ciclo de vida. Usualmente, las dificultades se relacionan con falta de cultura en gestión de proyectos, personal sin capacitación y descuido en la calidad de los procesos. A pesar de que el gobierno nacional proporciona herramientas y métodos de vanguardia, se observan con frecuencia las solicitudes de ajustes en tiempo y costos, lo que indica falta de rigor en la gestión de proyectos, ahora, cuando no se pueden adelantar estos trámites, el resultado son proyectos con atrasos, obras inconclusas, bienes no funcionales y pérdidas de recursos.

Este trabajo busca proporcionar una alternativa de solución a la problemática encontrada en la alcaldía de Pajarito Boyacá, entidad de sexta categoría con baja capacidad administrativa y fiscal, para la cual se plantea diseñar una oficina de gestión de proyectos que integre los modelos de gestión del Departamento Nacional de Planeación y las buenas prácticas en cultura de gestión de proyectos del Project Management Institute, estas últimas como instrumentos de apoyo a la gestión la entidad.

Planteamiento del Problema

Desde los años noventa, Colombia trabaja en el desarrollo de modelos para la gestión de proyectos a través de políticas que promueven el buen uso y optimización de los recursos públicos, sin embargo, en la actualidad los entes de control evidencian hallazgos relacionados con debilidades en la gestión de los proyectos y en el uso de estos. Según (Dorado, 2022, p. 22), la Contraloría General de la Nación ha encontrado proyectos con bajo impacto, poco seguimiento y obras inconclusas. Aspecto que es el común denominador en todo el territorio nacional. Por su naturaleza, los proyectos están sujetos a una serie de riesgos durante su ciclo de vida; sin embargo, parece existir un patrón generalizado que indica deficiencias en la gestión de procesos en cualquiera de sus etapas.

Según el DNP, los proyectos y los recursos públicos deben estar directamente relacionados. Para ello, las instituciones formulan un plan de desarrollo y planes operativos que a su vez contienen objetivos, programas, metas y proyectos que deben ser formulados conforme al programa de gobierno que refleja los intereses de la comunidad. En este escenario, el banco de programas y proyectos permite articular, actores, priorizar la financiación, planificar recursos, programar actividades y demás procesos asociados a la gestión.

En este sentido, los proyectos son una valiosa herramienta para la gestión de la inversión; por tanto, deben contar con un modelo de operación dinámico y moldeable al cambio. A pesar de los esfuerzos por mejorar los métodos, las plataformas y herramientas de trabajo, aún existen proyectos rezagados y con poco o nulo seguimiento (Dorado, 2022, p. 23).

Según Transparencia por Colombia (2020), se han identificado cuellos de botella en la gestión de proyectos de las instituciones, como los que se describen a continuación:

Desarticulación con el plan de desarrollo.

Atrasos en la viabilización, priorización y aprobación.

Formulación de muchos de proyectos para invertir pocos recursos y de bajo impacto socioeconómico.

Bajas capacidades administrativas y funcionales de las alcaldías.

Destinación de pocos recursos para estudios y diseños, ya sea porque no lo perciben necesario o no tienen un presupuesto amplio, como es el caso de los municipios de categoría sexta.

Desventaja competitiva entre los municipios con menor capacidad fiscal (quinta y sexta categoría) frente a las grandes ciudades y municipios de categorías 1 y 2, porque sus proyectos se evalúan y deben cumplir con igual rigurosidad los mismos requisitos, (p. 7).

Buena parte de la problemática se centra en instituciones con bajas capacidades técnicas y fiscales, aspecto evidenciado en la medición del desempeño municipal – MDM, la cual muestra que los municipios de sexta categoría obtienen calificaciones por debajo de la media nacional, en gran medida debido a sus capacidades económicas y administrativas, lo que redunda en debilidades notorias en el manejo de proyectos.

Al no contar con recursos suficientes para acceder a servicios de personal idóneo y reducir la carga laboral, se provocan descuidos en el desarrollo de los procesos, especialmente en las etapas de seguimiento. El problema de los recursos se relaciona con la capacidad de recaudo de los pequeños municipios en donde se cuenta con fuentes de ingresos limitadas y poca capacidad técnica para actualizarlas, “Sin embargo, la mayoría de los municipios del país vive en la pobreza, con décadas de atraso catastral y sin capacidad para actualizarlo y administraciones desprovistas de capacidad técnica” (Kalmanovitz, 2023, p. 5). Adicionalmente, estas

instituciones no normalizan procesos y manuales que orienten al personal a cargo de los proyectos.

Si bien es cierto, no se pueden cambiar las condiciones fiscales y administrativas de un municipio de manera inmediata, existen otras razones que influyen en las deficiencias de gestión de los proyectos en los municipios con bajas capacidades fiscales, una de estas es el desconocimiento de otras herramientas y estándares de calidad. Según el DNP (2018), para el año 2016 se llevó a cabo un diagnóstico acerca del uso y función de los bancos de programas y proyectos territoriales, encontrando que, de 427 entidades encuestadas, el 20 % de ellas encuentran útiles procesos para el registro, la programación, la priorización, el seguimiento y finalmente la ejecución, el 80 % restante manifiestan solo utilizarlas para menos de tres procesos (p. 6).

Estas prácticas incrementan los riesgos en la gestión de proyectos y que pueden llegar a generar pérdida de recursos públicos para las entidades que los administran, al respecto “en el año 2023 la Contraloría General de la Nación encontró que en el país cerca de 1.753 proyectos se encuentran en estado crítico con un valor de inversión sobre los 15,2 billones de pesos” (Muñoz Medina, 2023, p. 1). Así mismo en el informe titulado “Riesgos y hechos en el ciclo de las Regalías 2019 y perspectivas 2020” esta misma entidad expone las deficiencias que llevan a la mala estructuración de proyectos y el no cumplimiento de los requisitos, entre las más relevantes están; mal uso de la MGA, estudios y diseños improvisados, presupuestos desfasados cargue de la información incorrectamente al SUIFP (Quiroz Monsalvo et al., 2022, p. 79).

En este sentido, el ente de control señala que las entidades tienen un mal manejo de los proyectos, por causa de herramientas poco efectivas o desconocimiento de su manejo, vacíos de

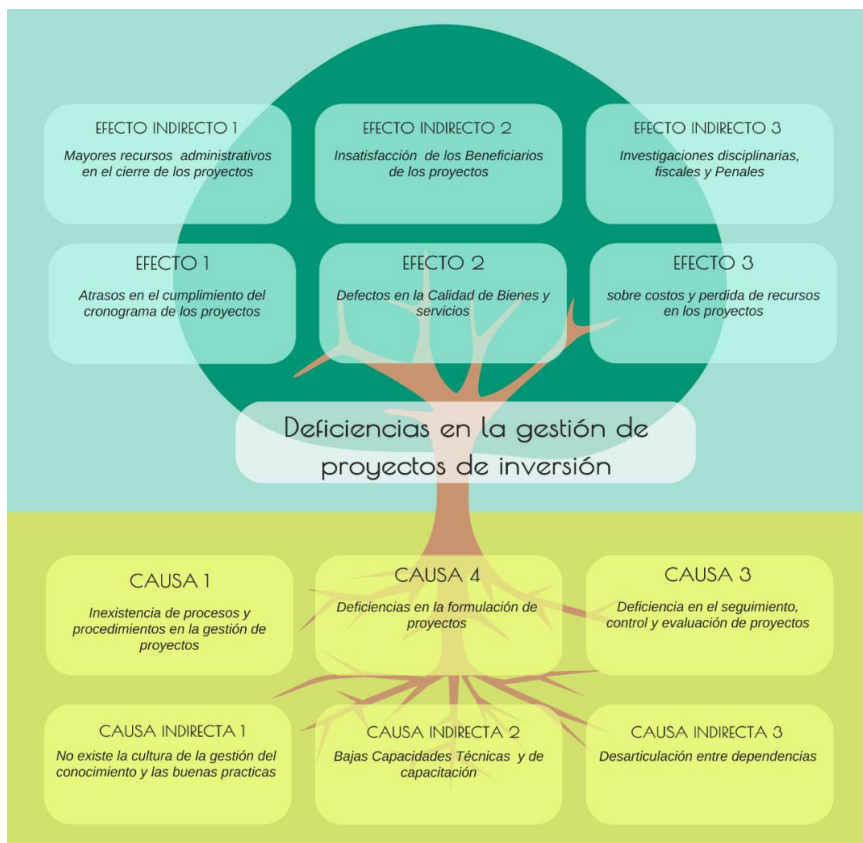
información que permiten errores al manejar las herramientas tecnológicas dispuestas por el DNP.

A partir de esta información el DNP centró sus esfuerzos en elaborar cartillas, manuales y demás mecanismos para instruir a las entidades regionales y territoriales acerca del manejo de las herramientas y modelos de gestión, sin embargo, se siguen encontrando proyectos en estado crítico, evidenciando que se deben abordar nuevos enfoques para mejorar esta situación.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, se plantea analizar la problemática de la alcaldía de Pajarito Boyacá a través de un árbol de problemas, como se observa en la figura 1, y a partir de sus resultados abordar la pregunta de investigación con mayor precisión.

Figura 1

Árbol de Problemas



Nota. El árbol de problemas se realiza a partir de la investigación cualitativa del trabajo.

Actualmente, existen instituciones dedicadas a la investigación de métodos, instrumentos y herramientas modernas para gestionar proyectos, en este caso el PMI, se promueven las buenas prácticas para gestionar proyectos a través de la Guía del PMBOK® y dentro de esta, se expone que las PMO® pueden mejorar la gestión de proyectos. De esta forma, se considera que, al complementar estas oficinas con los procesos de entidades con baja capacidad administrativa y fiscal, se puede optimizar la gestión de los proyectos. En este escenario, se hace necesario plantear el siguiente interrogante: ¿Qué elementos de la Guía del PMBOK® se pueden articular en el diseño de una Oficina de gestión de proyectos PMO® en el municipio de Pajarito, Boyacá?

Justificación

La constitución del año 1991 establece que el estado debe garantizar la entrega de bienes y servicios mediante la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos, esto a partir de la administración de recursos producto del recaudo a los contribuyentes, el cobro de regalías por aprovechamiento de recursos naturales, crédito público, entre otros. Por su naturaleza, se espera que estos recursos se administren a través de planificación, eficiencia y eficacia y el modelo de inversión diseñado por el gobierno nacional.

Por su parte, el observatorio regional de planificación para el desarrollo de América Latina y el caribe, indica que los sistemas de inversión pública (SNIP) son conformados por actores institucionales que participan en las actividades de la inversión pública, esto a través de modelos metodológicos reglamentados por normas y procedimientos que orientan la gestión de los proyectos (CEPAL, 2024). Para el caso de Colombia, el artículo 339 de la constitución política. modificado. A.L. 3/2011, art. 2° Indica que:

“las inversiones del nivel nacional y territorial se organizarán a través de los planes de desarrollo, los cuales son herramientas para promover el uso eficiente de los recursos de inversión pública, espacio en el que cobra gran relevancia la elaboración, gestión y seguimiento a los proyectos, pues a través de ellos se logran alcanzar los objetivos de los programas de gobierno y las políticas públicas”.

Actualmente, parte de la gestión de los proyectos se realiza a partir del SUIP dentro del cual se encuentra en banco de programas y proyectos, el cual gestiona el proceso de formulación a través de la MGA herramienta fundamentada en el método del marco lógico, en la actualidad la PIIP gestiona el registro y seguimiento de los proyectos.

Por su parte, el PMI es el principal referente a nivel internacional en materia gestión de proyectos, desde 1969 este instituto viene gestionando el conocimiento para preparar profesionales en temas de dirección de proyectos, mejora continua y buenas prácticas, demostrando con resultados su efectividad y eficacia. Actualmente, el PMI cuenta con una guía estructurada que proporciona las bases para la dirección de proyectos, conocida como la Guía del PMBOK®, la cual tiene un apartado para indicar los estándares para la gestión de las PMO®.

Desde un enfoque gerencial, es evidente que alcanzar los objetivos de un proyecto demanda la implementación de procedimientos para la gestión en cada una de sus etapas, por lo tanto, cobra gran importancia la implementación de modelos que garanticen procesos rigurosos para alcanzar la eficiencia en la ejecución de recursos de inversión. Según el DNP (2022), los resultados de la Medición de desempeño municipal muestran que “para el año 2022, el porcentaje promedio de ejecución de recursos fue de 68.6, notándose que, de los 1102 municipios evaluados, aproximadamente 497 tienen puntajes menores a la media nacional”. Si bien es cierto, no todo el problema se relaciona con una mala gestión de los proyectos, es evidente que existen dificultades cuando se pretenden formular y ejecutar proyectos de inversión en municipios con bajas capacidades fiscales, como es el caso de los que se encuentran en la categoría sexta. Así las cosas, es necesario explorar alternativas para cambiar este panorama, buscando mejorar el manejo de los recursos de inversión, en este caso en el municipio de Pajarito, Boyacá.

Para conocer a fondo la situación de la alcaldía del municipio de Pajarito en esta temática, se lleva a cabo un diagnóstico a partir del modelo OPM3® con que se logra identificar que la entidad se encuentra en un nivel de madurez bajo. En el proceso se logró determinar que, en cuanto a facilitadores organizacionales, los componentes: estructura, recursos humanos y el de

tecnología tienen los más bajos puntajes. En los grupos de procesos, los que más requieren atención son: inicio, ejecución y monitorear y controlar. Ya en las áreas de conocimiento, las de nivel más bajo fueron: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones y la gestión de los interesados.

El nivel “bajo” de madurez en la gestión de proyectos identificado en la alcaldía del municipio de Pajarito se debe a las debilidades presentadas por la entidad en materia de capacidad administrativa y fiscal, una planta de personal pequeña y la inexistencia de una cultura en torno a los proyectos, dejando de lado la estandarización de los procesos, formatos y procedimientos para tal fin.

Estas debilidades llevaron a la entidad a tener problemas, entre los que se encontraron la mala estructuración y el inadecuado seguimiento a los proyectos, los cuales derivaron en obras o productos con atrasos, inconclusos y que no satisfacen las necesidades de la población. Este panorama genera riesgos relacionados con recursos mal invertidos y posteriormente la pérdida de estos, aspecto que agrava la situación de una entidad con recursos limitados.

Teniendo en cuenta este contexto, el presente trabajo aborda la necesidad de diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO) de “Apoyo” que haga frente a las debilidades de la entidad y proporcione una solución a los problemas provenientes de las malas prácticas. Según el PMI “la una oficina de apoyo desempeña un rol consultivo en el cual se provee de formatos, procesos, prácticas, formación y retroalimentación de otros proyectos” (Project Management Institute, 2017, p. 48), estas funciones no representan un alto costo o complejidad de implementación en la alcaldía del municipio de Pajarito, además permite mostrar resultados positivos en un corto plazo.

Teniendo en cuenta que existen herramientas oficiales como la MGA y la PIIP, con el diseño de la PMO se busca articular y fortalecer estos procesos con las buenas prácticas proporcionadas por la Guía del PMBOK®, esto teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los procesos (inicio, ejecución, monitorear y controlar) y en las áreas de conocimiento (integración, alcance, calidad, recursos humanos, comunicaciones e interesados).

Se prevé que con la PMO de apoyo se fortalecerá la estandarización de procesos, formatos y procedimientos, la capacitación del personal, se gestione el conocimiento y las lecciones aprendidas. Procurando de esta forma proyectos muy bien estructurados, enfocados a las necesidades de la población y con el seguimiento que requieren, al final del ejercicio, todo se traduce en el rendimiento de los recursos públicos, la generación de valor, la eficiencia administrativa y financiera y una comunidad satisfecha por el mejoramiento de su calidad de vida.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la alcaldía del Municipio de Pajarito, Boyacá, que fortalezca la capacidad institucional en la planeación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión pública.

Objetivos Específicos

Determinar el nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos mediante la aplicación del modelo OPM3® a la alcaldía de Pajarito, Boyacá.

Hacer una propuesta técnica y funcional de la oficina de gestión de proyectos (PMO) para la alcaldía de Pajarito, Boyacá, según los resultados del diagnóstico de madurez de la entidad e incorporando elementos articuladores del DNP y el PMI

Elaborar un plan para la implementación de la oficina de gestión de proyectos (PMO), en la alcaldía de Pajarito, Boyacá.

Socializar la propuesta de diseño de la PMO con las partes interesadas.

Marco de Referencia

Marco Teórico

La Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos ha permitido el desarrollo de modelos de gestión basados en buenas prácticas y procesos cada vez más eficientes y efectivos, el autor Terrazas, define la gestión de proyectos como “el conjunto de herramientas gerenciales enfocadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los elementos asociados a un proyecto” (Terrazas Pastor, 2009, pág. 168). Este concepto se basa en las teorías administrativas, de allí que el autor Terrazas, en su definición, emplea algunos de los principios propios de una de las teorías pioneras en la administración de organizaciones, la “Administración científica”.

Por su parte, los autores Solarte y Sánchez, complementan el concepto indicando que “con las exigencias actuales y en un mundo cada vez más globalizado, la gestión de proyectos debe ser “adaptable y flexible” para aumentar la eficiencia en el manejo de los recursos” (Solarte & Sánchez, 2013, pág. 6). Estos autores se inclinan por la teoría del Desarrollo Organizacional, una de las teorías recientes y revolucionarias que invitan a que las entidades públicas y privadas evolucionen conforme al entorno global, productivo, tecnológico y económico.

Teorías Administrativas en la Gestión de Proyectos

Las prácticas existentes en esta área provienen de las teorías administrativas; a continuación, se analizan las que han tenido aportes significativos en esta materia.

Administración Científica. Desde esta escuela liderada por Taylor, se enfocaron los esfuerzos a la productividad de las organizaciones sin cabida a las improvisaciones. En esta

teoría se crearon cuatro principios para un diseño metódico con el fin de mantener una organización absoluta, estos son; planear, preparar, controlar y ejecutar (Chiavenato, 2019, pág. 27).

Teoría Clásica de Administración. Henri Fayol fue el pionero de esta teoría al definir la administración como un proceso donde la organización logra; prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar todos sus aspectos. Más adelante, estas funciones se concibieron como elementos del proceso administrativo. Otros de los aportes de esta teoría fueron fortalecer la estructura de las entidades en búsqueda de una mayor eficiencia (Chiavenato, 2019, pág. 51).

Teoría Neoclásica de la Administración. Es la evolución de la teoría clásica, adaptada a las exigencias de las décadas de 1960 y 1970, enfocada a la consecución de resultados por medio de los objetivos planteados por la organización. En este sentido, la administración se define como el proceso que consta de etapas como la planeación, organización, dirección y control. De esta teoría nace la Administración Por Objetivos (APO), cuyo fundador fue Peter Drucker y su finalidad es enfocar a los grupos de trabajo en el logro de las metas y a unos resultados medibles o evaluables. (Chiavenato, 2019, pág. 99).

La teoría Neoclásica le da mayor importancia al primer eslabón del proceso administrativo, la planeación, pues en ella nacen los objetivos y los productos resultantes, llevándolos a un plan en el cual se detalla el paso a paso para llegar a ellos. Otros elementos que empiezan a tomar relevancia en la administración neoclásica es el liderazgo y el trabajo en equipo, desde allí se inicia una tarea investigativa sobre los aportes y grandes ventajas que traen al integrarlas a las organizaciones y sus procesos.

Teoría del Desarrollo Organizacional. Nace con la articulación de la teoría clásica y la conductual; se orientó a la articulación de la organización con los colaboradores y el ambiente.

Promueve la adaptabilidad al cambio y flexibilidad organizacional en un mundo de constantes transformaciones.

Esta cuenta con tres etapas que se traen al contexto de este trabajo debido a su importancia en la gestión de proyectos; en primer lugar, está la recopilación de datos, seguida del diagnóstico; fase en la que se identifica el problema y se formulan las posibles soluciones mediante actividades organizadas, finalmente la tercera etapa trata de la intervención mediante el plan previamente establecido (Chiavenato, 2019, pág. 181).

Los procesos administrativos, principios y demás elementos de las teorías mencionadas han sido tomados como base para acrecentar el conocimiento, implementar herramientas, técnicas y métodos para la gestión, permitiendo resultados favorables para las organizaciones.

Globalmente, las instituciones y empresas se han apropiado de la gestión de proyectos para desarrollar sus ideas de negocio, solucionar problemáticas de las comunidades o sencillamente para la toma de decisiones, actualmente hay un sinnúmero de usos para estos conceptos, pero en las organizaciones gubernamentales quizás uno de los mayores aportes es a la Planeación estratégica.

Tipos de Proyectos

Dependiendo de la finalidad, sus características y su entorno (Miranda, 2005), clasifica los proyectos en:

Interés Social. Son aquellos proyectados a suplir una problemática o necesidad de una población.

Productivos. Destinados a producir un bien o producto para consumo, entre los más reconocidos en esta tipología están los agroindustriales, mineros, industriales, etc.

De Infraestructura. Los propuestos para mejorar el bienestar y la calidad de vida de una población de cierto territorio, por ejemplo, la construcción de vivienda, la apertura o mejoramiento de una vía, la construcción o mejoramiento de un colegio, etc.

Proyectos – Programas. Son los estructurados para fortalecer capacidades de una comunidad o brindar ciertos beneficios que mejoran su calidad de vida, como es el caso de los programas de alfabetización, jornadas de vacunación, etc.

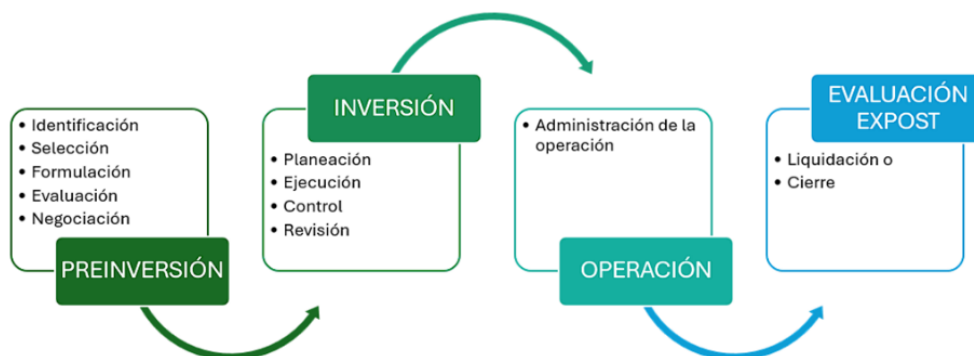
Estudios Básicos. Son la base para estructurar otros proyectos, son investigaciones o estudios realizados para identificar necesidades, problemas, gustos, etc., los ejemplos apropiados en estos proyectos, son los estudios y diseños para los sectores de infraestructura y vivienda.

Ciclo de Vida de los Proyectos

Diversos autores han estudiado el ciclo de vida de un proyecto, para lo cual han propuesto fases para definir un inicio y un final o el cierre, en general los autores coinciden en proponer un ciclo compuesto por etapas con algunas variaciones en sus nombres y sub fases, (Miranda, 2005, pág. 26) las clasifica en: fase de preinversión, fase de inversión, fase de operación y fase de evaluación, en la figura 4 el autor define una serie de sub fases secuenciales y que permiten establecer un modelo de gestión.

Figura 2

Ciclo de Vida del Proyecto Según el Autor Juan José Miranda

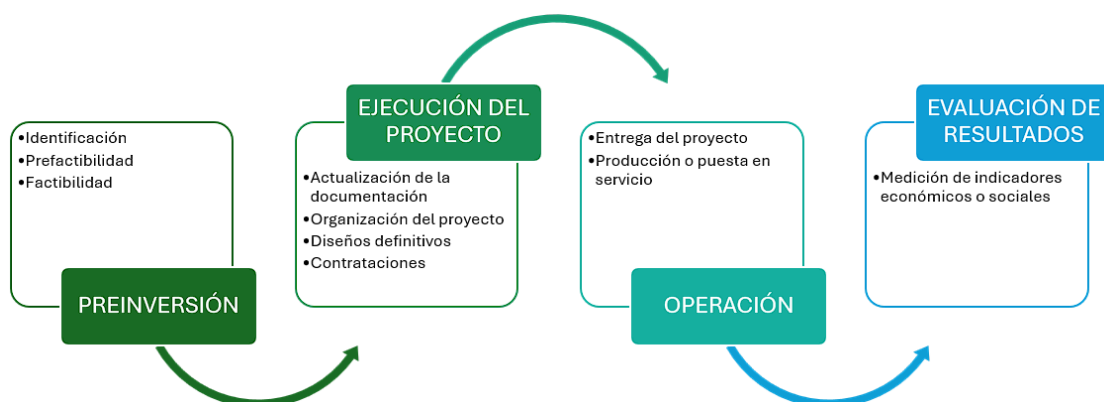


Nota. Diagrama ciclo de vida del proyecto. Elaborado a partir de. Miranda, J. (2005).

Por su parte, Fernández (2007), define este ciclo en cuatro etapas, a saber: preinversión, ejecución del proyecto, operación, evaluación de resultados. (ver figura 5), en comparación con Miranda, este modelo presenta variaciones en los subprocesos.

Figura 3

Ciclo de Vida del Proyecto Según el Autor Saul Fernández Espinoza



Nota. Diagrama ciclo de vida del proyecto. Elaboración a partir de. Fernández, S. (2007).

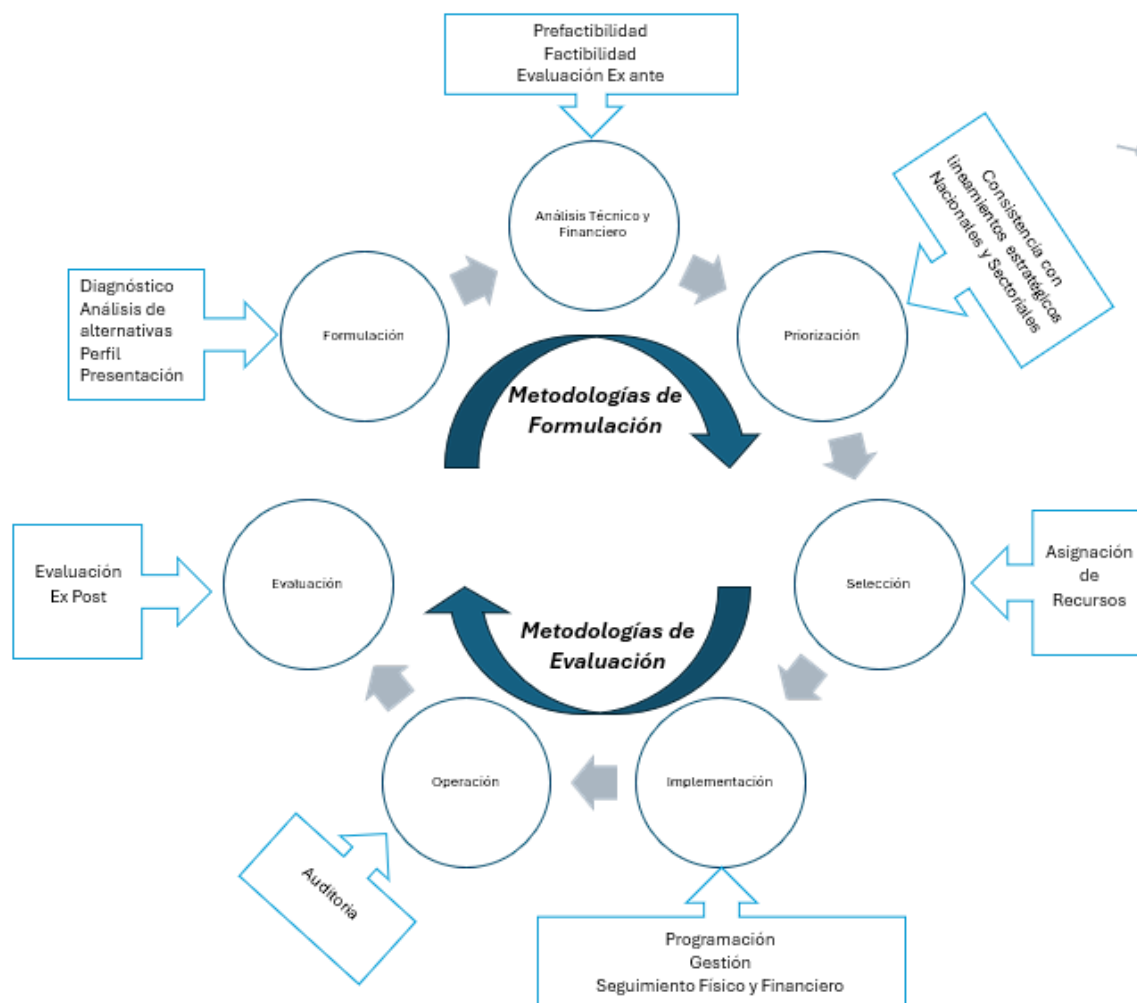
Estos esquemas inician con la *preinversión*, etapa en la cual se hacen los estudios para encontrar la rentabilidad o beneficio social. En la etapa de *ejecución*, se desarrolla la idea, se elabora el producto, se construye el bien o el servicio para satisfacer la necesidad encontrada. Por su parte, en la *Operación*, se inicia el funcionamiento de los servicios o se entregan los bienes objeto del proyecto; por último, en la *Evaluación*, se revisan los indicadores y se determina el cumplimiento de actividades planificadas en la fase inicial del proyecto.

En el ámbito institucional, la CEPAL propone ciclos de vida más robustos por tratarse de proyectos de inversión en un ámbito público, motivo por el cual demandan una mayor gestión de la información que permite garantizar la transparencia y el buen uso de los recursos de los ciudadanos. En la figura 6 se observa esta propuesta, la cual se desarrolla en seis fases. Es importante tener en cuenta que, por la naturaleza de estos recursos, se requieren de procesos

rigurosos en cada una de las etapas del proceso, ya usualmente este tipo de proyectos son sujetos de auditoría por parte de las entidades de control, siendo indispensable contar con procesos y procedimientos minuciosamente implementados con la finalidad de mitigar los riesgos.

Figura 4

Ciclo de Vida del Proyecto Según CEPAL



Nota. Diagrama ciclo de vida del proyecto. Elaborado a partir de. CEPAL (2024).

Este ciclo busca adaptarse a programas, políticas y planes de desarrollo, ya sean regionales, territoriales o de nivel nacional, con la finalidad de cumplir con los principios, leyes y normas que buscan procesos transparentes, eficientes y efectivos. (CEPAL, 2024, pág. 1).

En Colombia mediante el decreto 1082 de 2015 se establece la figura de proyecto de inversión pública indicando que este debe contener: a) temporalidad en sus actividades, b) uso de recursos públicos, c) crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción del Estado (DNP, 2023, p. 9), en la figura 7 se resume el ciclo de vida en proyectos públicos en Colombia, el cual se divide en tres etapas a saber: a) Preinversión, b) inversión, c) Operación.

Figura 5

Etapas de Proyectos de Inversión Pública Según el DNP



Nota. Tomado de DNP (2023).

Si bien es cierto, el gráfico 7 muestra una estructura sencilla, es importante destacar que cada etapa se divide en procesos y subprocesos, creando así un modelo de mayor complejidad.

Enfoques y Métodos para Gestión de Proyectos del DNP

En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación —DNP, es una entidad pública de orden nacional encargada de la planificación del desarrollo del país a través de: la gestión de las inversiones, la asesoría técnica, el diseño y seguimiento de políticas públicas y planes de

desarrollo. A continuación, se describe el enfoque y métodos de trabajo empleados por esta entidad en el desarrollo de sus funciones.

La Planeación Estratégica en el Ámbito de los Proyectos. La planeación estratégica es vital en la gestión de los proyectos en Colombia. A través de este proceso se proyectan los objetivos y se estructura el plan para conseguirlos (Chiavenato, 2017, pág. 1). Esta herramienta prevé una mejor productividad, posicionamiento y desempeño a futuro. En el sector público, se articula muy bien para apoyar la adaptación al cambio, interpretar las exigencias del entorno y priorizar necesidades y la toma de decisiones (Armijo, 2011, pág. 5).

Inicialmente, la planeación estratégica se utiliza solo en empresas privadas, en los años ochenta se incorporó al sector público como una herramienta de apoyo y para el año 1993 tomó mayor relevancia en el origen de una nueva gerencia del gobierno estadounidense. Para esa época este país se encontraba en la implementación de la ley de eficacia y rendimiento, por tal motivo se integró a los planes estratégicos y planes anuales de desempeño (Armijo, 2011, pág. 6).

Según Armijo (2011), en la planeación estratégica del sector público, se encontraron los siguientes aportes:

Se elaboran planes con mayor precisión para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el diagnóstico. Este permite identificar necesidades, analizarlas y evaluarlas, para priorizar en un tiempo establecido; puede ser a corto, mediano y largo plazo.

Permite definir objetivos, indicadores y metas para la estructuración del Plan Anual Operativo

Contribuye en la recolección de información para la programación del presupuesto

Apoya la evaluación de resultados generando una retroalimentación (p. 7).

Además, la planeación estratégica permite adelantar el control de gestión. Esta funcionalidad se da debido al establecimiento de objetivos y metas que permiten proyectar actividades a las cuales se realizará control, seguimiento, y evaluación de cumplimiento (Armijo, 2011, pág. 8).

Armijo (2011), indica que “la planeación estratégica en las organizaciones gubernamentales apoya la toma de decisiones, identifica las mejores alternativas para asignar recursos y articula los objetivos de la entidad con las metas sectoriales y las de nivel nacional” (p. 6). Para lograr esta coyuntura se hace necesario la formulación de planes para el desarrollo, considerados como la principal herramienta de la planeación estratégica en Colombia, este instrumento recoge las necesidades de una población y mediante una estructuración técnica ayudan a programar recursos y ejecutar actividades en el tiempo, a su vez, los planes de desarrollo se materializan a través de proyectos de inversión.

El Plan de Desarrollo. En Colombia, la planeación es un proceso compartido entre instituciones del nivel nacional y territorial como los departamentos y municipios, para ello se disponen de instrumentos como los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento del territorio (Zapata Cortés, 2020, pág. 3). En este sentido, el plan de desarrollo es una “guía de acción e intervenciones priorizadas para un periodo de gobierno” donde se proyecta el desarrollo socioeconómico, medioambiental y cultural de un ente territorial o regional, este instrumento reúne las necesidades de una comunidad, prioriza inversiones y permite programar los recursos existentes con el fin de brindar soluciones a las necesidades de la comunidad.

Todo Plan de Desarrollo debe contener elementos como; temporalidad, alcance y los instrumentos o soportes para su elaboración, aprobación, ejecución y seguimiento (Mejía et al., 2020, p. 8), además debe articular el programa de gobierno por el cual se elige un administrador (presidente, gobernador o alcalde) de un territorio o región.

La *temporalidad* hace referencia al tiempo dado a un plan de desarrollo y, en Colombia, se define como un periodo administrativo de cada mandatario electo (cuatro años), ya sea a nivel nacional, departamental o municipal. El *alcance* define objetivos, metas, indicadores, estrategias, líneas de acción, ejes programáticos y demás aspectos que permiten delimitar el tamaño del plan, así mismo permite disminuir los posibles problemas por incumplimientos o creación de expectativas grandes (Mejía et al., 2020, p. 9). En cuanto a los *soportes*, se debe tener en cuenta las normas aplicables al plan; el programa de gobierno, las políticas públicas, planes sectoriales, y la información registrada en la última actualización de las herramientas del ordenamiento del territorio según sea el caso de cada entidad territorial.

La aprobación del plan de desarrollo nacional se aprueba por el congreso, el departamental por la asamblea y el municipal por el consejo. Para su ejecución se formulan el plan plurianual de inversiones (PPI), el POAI, los presupuestos anuales y todos los proyectos registrados en el Banco de Proyectos (Mejía et al., 2020, p. 10).

Según DNP (2015), todo plan de desarrollo debe:

Determinar, calcular y plantear acciones con el fin de solucionar problemas de prioridad para la comunidad

Proyectar metas viables con respaldo financiero

Asegurar una articulación armoniosa entre las necesidades identificadas en el territorio y los proyectos, programas y metas planeados

Articular las metas, objetivos y estrategias del nivel municipal, departamental y nacional (p. 7).

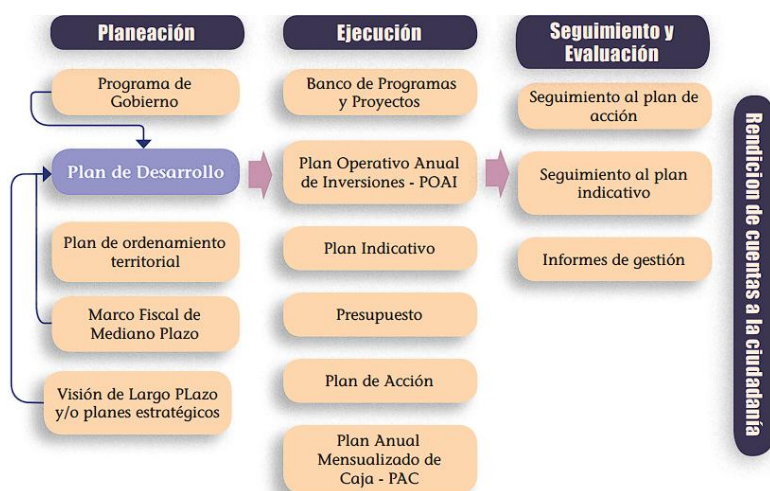
El DNP, como responsable de la planeación en Colombia dispone de cartillas y manuales para instruir acerca de los componentes mínimos que se deben tener en cuenta en la estructuración del plan de desarrollo, dentro de estos encontramos:

- Diagnóstico interno y externo
- Metas, objetivos, lineamientos estratégicos
- Programas y Proyectos
- Costos y presupuesto
- Fuentes de financiación

En la figura 3, se observan los instrumentos que se integran al plan de desarrollo y permiten ejecutar y realizar el respectivo seguimiento y control a cada una de las fases del proceso de la planeación.

Figura 6

Instrumentos de Planeación en Colombia



Nota. Diagrama con los instrumentos de la planeación en Colombia. Tomado de DNP (2015).

Según el DNP (2018), los bancos de programas y proyectos permiten gestionar y controlar los proyectos territoriales e institucionales durante su ciclo de vida, (pág. 19). Esto lo convierte en un instrumento de apoyo indispensable en la gestión de los proyectos en el territorio nacional.

En síntesis, la planeación estratégica es una herramienta articuladora entre las necesidades identificadas y la priorización de recursos en un entorno de constantes cambios y exigencias de las comunidades, por lo que en Colombia se considera la base para gestionar los proyectos públicos. Así las cosas, el diseño de una PMO como respuesta a los problemas encontrados en la gestión de los proyectos en el municipio de Pajarito, debe realizarse teniendo en cuenta los conceptos, planteamientos, técnicas y herramientas que fundamentan el modelo de gestión de proyectos en el sector público.

El Sistema Unificado de Inversión Pública (SUIP). Se trata del conjunto de normas, métodos, procedimientos y aplicaciones informáticas para la gestión de los recursos orientados a resultados. En este sistema, los programas son el principal instrumento de los presupuestos orientados a resultados, estableciendo una relación entre las inversiones y los entregables que benefician a la comunidad (DNP, 2023, p. 15).

En el SUIP encontramos una serie de herramientas transversales a los proyectos de inversión, dentro de las cuales se destacan el manual de Clasificación Programática del Gasto Público, MGA, Catálogo de Productos, Banco de programas y Proyectos y últimamente la PIIP. (DNP, 2023, p. 12)

Marco Normativo. El SUIP se rige por el decreto 1082 de 2015, decreto 111 de 1996, ley 2056 de 2020 y decreto reglamentario 1821 de 2020 (DNP, 2023, p. 17).

Marco Institucional. El marco institucional se fundamenta en los lineamientos, métodos y herramientas informáticas dispuestos por el DNP, las entidades territoriales e instituciones públicas deben disponer el recurso humano para la operación del sistema, para lo cual se deben tener en cuenta los perfiles de los participantes y los roles que van a desempeñar en cada fase del proyecto.

Articulación de la Inversión Pública y los Proyectos. Los proyectos de inversión son un elemento fundamental del ciclo de inversión pública y su articulación se define en el POAI⁴ y el presupuesto de gastos. En la figura 2 se ilustra el modelo del ciclo de vida de la inversión pública según el DNP.

Figura 7

Articulación del Ciclo de Inversión Pública y Proyectos de Inversión



Nota. Tomado de (DNP, 2023).

Banco de Programas y Proyectos. Se trata de una herramienta para registrar y controlar la viabilización de proyectos en entidades públicas, con el cual se busca garantizar la viabilidad

⁴ Plan Operativo Anual de Inversiones

de los proyectos desde un enfoque técnico, socioeconómico, financiero y ambiental, además funciona como un repositorio digital soportado en las nuevas tecnologías informáticas (DNP, 2023, p. 13). Por sus características, se convierte en una valiosa herramienta, para gestionar las iniciativas priorizadas en los planes de desarrollo, ya que actúa como agente articulador entre el presupuesto y la planeación estratégica.

Desde los ochenta se inicia la construcción de herramientas transversales y articuladoras desde el nivel municipal al nacional, con el fin de vincular los recursos públicos a proyectos viabilizados financiera, técnica, económica, ambiental y socialmente (DNP, 2000, p. 6).

Posteriormente, con asesoría de la CEPAL⁵, se crea un modelo de gestión soportado en métodos, procesos y software, este instrumento que ha venido evolucionando y adaptándose a los cambios de cada década. (DNP, 2000, pág. 6). En este sentido, la creación de los bancos de proyectos se surtió en tres fases a saber; la primera constituir el banco nacional, la segunda constituir los bancos territoriales y la tercera consolidar los bancos territoriales con el nacional de tal manera que la información se compartió y articuló en las entidades públicas. (DNP, 2000, pág. 10).

Históricamente, los bancos de proyectos evolucionan a la par de los métodos para la gestión de recursos. En la tabla 1 se consolida a grandes rasgos la evolución de esta herramienta en Colombia.

⁵ Comisión Económica para América Latina

Tabla 1*Evolución del Banco de Programas y Proyectos*

Año	Hito
1987	Creación de un método para la priorización de proyectos a cargo del DNP
1989	Ley 38 de 1989, creación del Banco de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), definiendo los componentes legales, institucionales, metodológicos, capacitación, asistencia y herramientas informáticas.
1990	El Decreto 841 de 1990, reglamenta el BPIN, definiendo el rol y alcance de esta herramienta.
1992	Desarrollo de la Metodología General (MG) y el estándar de Estadísticas Básicas de Inversión (EBI). A nivel territorial se implementa la Metodología Ajustada (MA) utilizada en proyectos menores a 1.250 salarios mínimos.
1993	Se establece la “Metodología de Formulación y Evaluación de Proyectos Sectoriales”, de ella se derivan 21 manuales enfocados en sector Generales, agropecuario, Educación, Eléctrico, Infraestructura Urbana, Infraestructura vial, Justicia, defensa y seguridad, Medio Ambiente y Salud.
1994	Con la ley 152 de 1994, se oficializan las dimensiones para tener en cuenta en la estructuración de proyectos que ingresan al BPIN (dimensión técnica, ambiental, social y ambiental) y se establecen como responsables de viabilizar los proyectos. Para controlar la viabilización el DNP establece responsables según la procedencia; para los proyectos formulados por los municipios son los departamentos quienes dan viabilidad, para los proyectos departamentales lo harían los Consejos Regionales de Planificación (Corpes) y para las entidades de nivel nacional (Ministerios, Departamentos Administrativos, etc.).
1996	Entrega oficial del “Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión (SSEPI)”, versión 2.0, que tiene como funciones: registrar

	viabilidad mediante el código único de identificación a nivel nacional, programar la inversión y ejercer seguimiento.
2003 -2005	Se consolida la Metodología General Ajustada (MGA). Entra en funcionamiento el nuevo sistema de información para el Banco de Proyectos de Inversión Nacional y nueva ficha EBI.
2007	La implementación del “Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP)” y se concibe como un instrumento de apoyo a proyectos.
2009	Se elabora el primer “Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI)” a partir del uso del SUIFP y de todas las herramientas disponibles para la ejecución del Banco de Proyectos Nacional.
2010 -2022	Elaboración de guías, manuales y capacitaciones virtuales. Crean canales en YouTube y páginas web donde publican información actualizada y contenido mediante videos para gestionar el ciclo de vida de un proyecto.
2023 - 2024	Creación y puesta en marcha de la Plataforma Integrada de Inversión Pública – PIIP ⁶ , la cual reemplazo al SUIFP, esta nueva herramienta integra todas las fases del ciclo de un proyecto, además articula todas entidades, desde las alcaldías hasta el gobierno nacional.

Nota. Historia de la evaluación de los bancos de programas y proyectos. Elaborado a partir de. DNP (2000).

Principios. Los bancos de Programas y Proyectos cuentan con cinco principios, establecidos por el DNP.

Carácter vinculante: Este principio trata de la obligatoriedad de formular, viabilizar y registrar los proyectos consignados en el POAI.

Integralidad: Los componentes del banco de proyectos apoyan desde la estructuración hasta el cierre del proyecto y todas las modificaciones que lleve, a excepción de los objetivos, productos, costos y alcance.

⁶ CONPES 3751 de 2013

Mejora continua: El Banco de Proyectos debe ser una herramienta adaptable a los cambios normativos, de políticas públicas y las exigencias de información de la comunidad.

Control Preventivo: El principio se implementa en la primera fase del ciclo de vida. El banco tiene las herramientas necesarias para estructurar cada proyecto para reducir posibles riesgos durante la ejecución.

Transparencia: como toda herramienta en el sector público, el banco de proyectos debe de brindar transparencia en sus procesos y fácil acceso a la información conforme a la necesidad de las comunidades.

Normas aplicables a los bancos de programas y proyectos.

- Constitución política de 1991
- Estatuto Orgánico del Presupuesto
- Ley 1474 de 2011 – para controlar la gestión pública
- Ley 1530 de 2012 – Sistema general de regalías
- Ley 152 de 1994 — Ley Orgánica Plan de Desarrollo
- Ley 819 de 2003 – Presupuesto, transparencia y responsabilidad fiscal
- Decreto 1082 de 2015 —Reglamento del Sector Administrativo de Planeación.
- Decreto 1068 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público.

Enfoque. Es una herramienta articuladora entre la planeación estratégica institucional y la inversión de recursos públicos (Plan de desarrollo + presupuesto), se apoya en la MGA la cual está provista de todos los componentes necesarios para la formulación, viabilización, programación, ejecución y evaluación a un proyecto. Este soporte facilita el análisis de la información y la definición de actividades para los proyectos.

Con la Ley 152 del 1994 se hizo obligatoria la implementación de los bancos de proyectos en las entidades públicas territoriales, buscando la articulación de instituciones nacionales y territoriales, permitiendo la ejecución de proyectos entre dos o más entidades. En esa misma fecha se estableció como garante de la implementación al DNP, entidad que hasta la fecha ha desempeñado sus funciones como administrador de la herramienta (DNP, 2000, p. 14).

En los municipios, el responsable de los bancos de proyectos y las plataformas de gestión son las secretarías de planeación. esta dependencia se encarga de operar y garantizar la articulación con el banco único de nivel nacional (DNP, 2016, pág. 10).

Herramientas. El Banco de Proyectos cuenta con dos herramientas informáticas que apoyan el ciclo de vida de las iniciativas: la MGA y la PIIP. La MGA, se utiliza en la formulación. Es importante tener en cuenta que para llegar a la etapa de formulación se deben haber surtido los procesos de preinversión, la prefactibilidad y factibilidad. Por su parte, la PIIP se utiliza para el registro, seguimiento y evaluación. Estas herramientas son proporcionadas por el DNP y cuentan con soporte para estudio y formación.

Los proyectos. Existe una amplia gama de definiciones para el término “Proyecto” por su parte Lledó y Rivarola (2007), indican que estos consisten en el trabajo de verificar los aspectos técnicos, económicos, políticos, financieros, ambientales, legales, etc., para generar un servicio, producto o también la solución de una problemática o necesidad de una comunidad (pág. 30).

Por otro lado, el autor Pinto (2015), los identifica como un instrumento que todo tipo de organización debe implementar si aspira a adaptarse rápidamente a los cambios y tomar las oportunidades dadas por la globalización, el avance tecnológico, así como gestionar nuevos retos impuestos por una población cada vez más insatisfecha(pág. 5).

A partir de estos conceptos se puede indicar que los proyectos son una herramienta para conseguir metas a través de la ejecución de actividades interrelacionadas, respetando el tiempo, costos y alcance.

El Marco Lógico como Método para Formular Proyectos del DNP. Esta metodología proporciona un proceso compuesto por elementos como la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación. El modelo busca de alternativas para solucionar problemas o explotar potenciales en un territorio, esto a través de tareas alineadas con objetivos, según (Sánchez, 2007). La metodología del marco lógico contempla tres etapas: Identificación de problemas y alternativas de solución, planificación y evaluación.

La primera etapa parte del análisis del escenario existente para proyectar uno mejor, proporcionando alternativas de solución a los problemas encontrados. En esta etapa se analizan elementos del proyecto como; involucrados, problemas (árbol de problemas), objetivos (árbol de objetivos) y estrategias. (Sánchez, 2007).

En la planificación se elabora el plan operativo, enfocado en desarrollar lo planteado en la primera fase, involucrando cada elemento a través del marco lógico. (Sánchez, 2007).

Evaluación: teniendo en cuenta los indicadores propuestos en la planificación, se evalúa el proyecto y se valora su aporte económico, financiero y social.

Metodología General Ajustada (MGA). Es un instrumento tecnológico que permite recoger información para identificar, preparar, evaluar y programar proyectos. Tiene sus orígenes en el año 1989, pero ha venido evolucionando, en función de las leyes y políticas del país (DNP, 2023). Su objetivo es garantizar la viabilidad técnica, económica, financiera y social por parte de la entidad rectora del sector que evalúa el proyecto. (DNP, 2006).

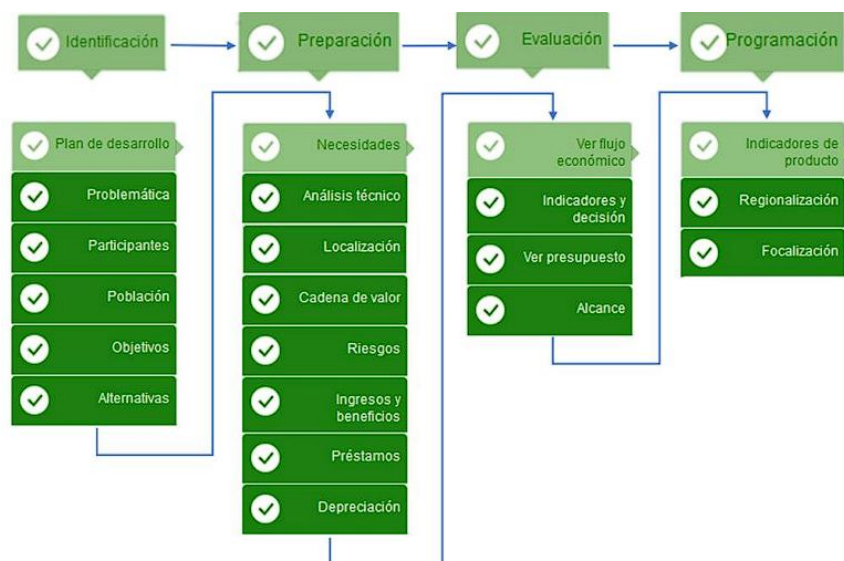
La MGA se soporta en los principios del Marco Lógico y la Cadena de Valor, su sistematización inicia en el año 2003, con el diligenciamiento de fichas en hojas de cálculo, posteriormente migro a un aplicativo descargable, y más tarde con las tecnologías informáticas evolucionó en una aplicación web. (DNP, 2023).

En teoría, la MGA se opera una vez que se haya formulado y estructurado un proyecto con anterioridad para así agilizar el proceso de sistematización de la información. (DNP, 2023)

Esta herramienta se conforma por módulos con un orden secuencial que no permite avanzar si no se cuenta con la totalidad de la información, de allí su afinidad con los proyectos predictivos. En la figura 8 se observan los módulos y la estructura general de la MGA.

Figura 8

Módulos MGA



Nota. Representación gráfica de los módulos de la MGA. Tomado de. DNP (2023).

Al observar el enfoque empleado por el DNP para la gestión de proyectos, se observa que en la actualidad se cuenta con un modelo robusto que ha permitido fortalecer la gestión de los recursos públicos, esto a partir de lineamientos y herramientas digitales que promueven la eficiencia, la eficacia y alineación estratégica no solo con los objetivos de la entidad, sino que

también de la nación. Este enfoque permite que las entidades públicas formulen, ejecuten, sigan y evalúen los proyectos bajo un marco normativo bien estructurado y orientado a la obtención de resultados.

Teniendo en cuenta el carácter oficial de la gestión de proyectos en el sector público, el desarrollo del presente trabajo se realiza teniendo en cuenta los métodos dispuestos por el DNP, por tanto, este apartado del marco metodológico respalda los planteamientos para el diagnóstico y diseño de la PMO para el municipio de Pajarito, ya que proporciona conceptos fundamentales que se toman como punto de partida para el desarrollo de los objetivos del trabajo.

Las Buenas Prácticas de la Guía de Fundamentos para Gestión de Proyectos Guía del PMBOK.

Se trata de una herramienta que imparte lineamientos, herramientas, procesos y técnicas para direccionar un proyecto. Al contenido de este instrumento lo han denominado “buenas prácticas” para gestionar los proyectos. (Project Management Institute, 2008).

Origen. El 9 de octubre de 1969, James Snyder, Eric Jenett, Gordon Davis, E.A. "Ned" Engman y Susan C. Gallagher, se reúnen con la finalidad de asociarse para compartir información y resolver los inconvenientes que se presentarán en gestión de proyectos. (Project Management Institute, 2024). Como resultado del encuentro nace una iniciativa para crear el Project Management Institute, más conocido como el PMI, un instituto para compartir conocimiento en torno a los proyectos. (Project Management Institute, 2024). En sus inicios el PMI se enfocó en generar espacios de conocimiento, simposios y seminarios sobre proyectos, años después entregan la primera publicación de la Guía PMBOK®, que compila las herramientas e instrumentos de apoyo, en la tabla 2 se consolidan aspectos de relevancia en versiones que ha tenido la guía desde su primera entrega.

Tabla 2*Versiones Guía PMBOK®*

Versión Guía PMBOK®	Actualización
Primera	Cuenta con las siguientes áreas de gestión de conocimiento: costos, tiempo, alcance, recursos humanos, calidad y comunicaciones, y de estas se desglosaban 37 procesos.
Segunda	Se mantienen las mismas áreas de conocimiento, pero aumentan a 39 los procesos que las integran
Tercera	Dispone de nueve áreas de conocimiento, integrando otras tres diferentes a las versiones anteriores; la gestión de integración, gestión de riesgos y de las adquisiciones con estas áreas se aumentó a 44 procesos.
Cuarta	Se mantienen las de conocimiento y se disminuyen a 42 los procesos. Los eliminados fueron: desarrollo de la declaración preliminar del alcance y planeación del alcance
Quinta	Incorporan la gestión de los interesados, para un total de diez áreas de conocimiento y aumenta a 47 el número de procesos.
Sexta	Se eliminó el proceso “estimar los recursos de las actividades” y se introdujeron tres nuevos procesos: gestión del conocimiento, control de recursos y la respuesta a los riesgos. Se incorpora por primera vez información o contenido de las metodologías ágiles
Séptima	Entrega 8 dominios de rendimiento del proyecto Se cuentan con métodos, artefactos y modelos Se incorporan doce principios La guía pasa a ser un sistema de datos adaptado a las exigencias globales con enfoque ágil Se crea la plataforma digital PMIstandards+™

Nota. Resumen de las generalidades de las versiones de la Guía del PMBOK®.

Funcionalidad. En su sexta y séptima versión, la Guía PMBOK® se diseña como una herramienta con adaptabilidad al cambio, compilando conocimientos y buenas prácticas relacionadas con la cultura de gestión. Su última actualización (2021) integra principios y dominios de rendimiento del proyecto junto a un sistema de valor, el cual consiste en articular los proyectos con cumplimiento de las metas propuestas.

Estructura. Desde la primera hasta la sexta edición, el PMBOK® se organiza por áreas del conocimiento y grupos de procesos los cuales cuentan con herramientas y técnicas que las alinea con proyectos de carácter predictivo, sin embargo, en la séptima versión se da prioridad a los principios, dominios, métodos, modelos y artefactos, siendo esta versión ideal para proyectos orientados a metodologías ágiles, ver Apéndice C.

Para efectos del presente trabajo, se adopta la sexta versión, toda vez que, se enfoca en proyectos predictivos, los cuales se ajusten a los métodos de gestión de los proyectos de inversión en Colombia.

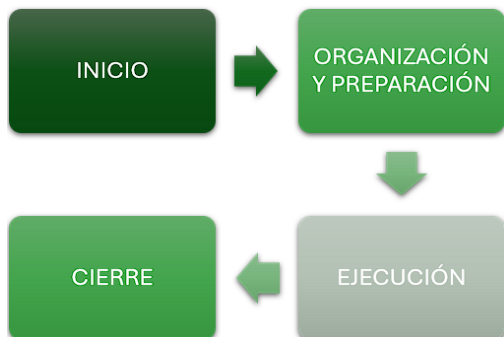
Propósito o enfoque del PMBOK®. Es una guía utilizada para la gerencia de proyectos de cualquier tipo o finalidad, ya sean de inversión pública o privada. Actualmente, se utiliza en organizaciones de naturaleza privada y dedicadas a la industria, por su enfoque de adaptabilidad a los cambios y mejora continua. Con la séptima versión, la guía se orienta a proporcionar valor a las organizaciones mediante un sistema articulador entre proyectos y cumplimiento de objetivos organizacionales (planeación estratégica) y por ello se complementa con principios y dominios de rendimiento del proyecto.

Ciclo de vida de un proyecto según la guía del PMBOK®. Según lo dispuesto en la sexta versión, el ciclo de vida de un proyecto se compone de cuatro fases, a saber: la primera relacionada con el inicio del proyecto, la segunda se enfoca en la organización y preparación,

una tercera donde se da la ejecución y la última que está encaminada al cierre. Cada una de ellas deriva en entregables, que se ajustan según el tipo de proyecto. En la figura 9 se observa el esquema de este ciclo.

Figura 9

Ciclo de Vida de los Proyectos Sexta Versión Guía PMBOK®



Nota. Desarrollo propio basado en. Project Management Institute, (2017).

La operación de las áreas de conocimiento se fundamenta en procesos cuyos resultados se traducen en “salidas”, los instrumentos que apoyan la consecución de los entregables se denominan “técnicas y herramientas”, de igual manera se tienen las “entradas” que corresponden a los elementos que permiten iniciar con el proceso, en la figura 10 se observa que las entradas corresponden a los insumos necesarios para ejecutar el proceso (documentos), las herramientas y técnicas son los medios utilizados y las salidas son los productos del proceso.

Figura 10

Estructura de un Proceso

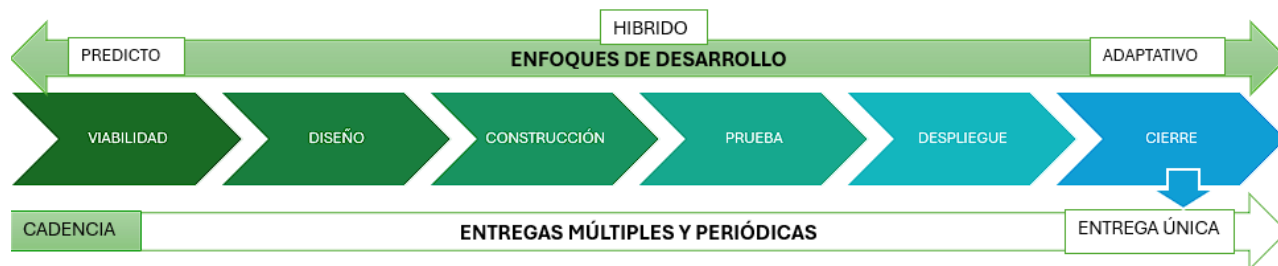


Nota. Elaborado tomando información de. Project Management Institute, (2017)

La guía determina el enfoque del proyecto a partir del tipo de entrega y el enfoque de desarrollo a lo largo de la vida del proyecto. En la figura 11 se visualizan los enfoques de los proyectos según el PMBOK®.

Figura 11

Ciclo de Vida del Proyecto Séptima Versión Guía PMBOK®



Nota. desarrollo propio basado en. Project Management Institute (2021).

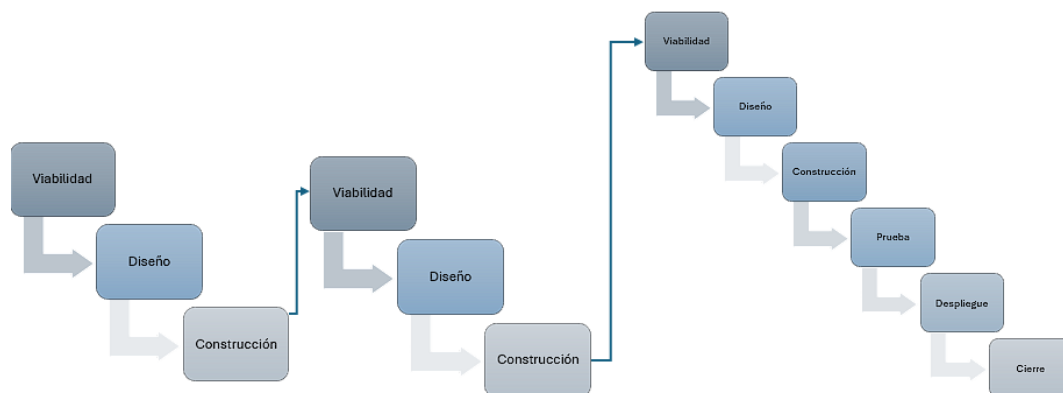
En este sentido, los proyectos se clasifican según el enfoque de desarrollo, si es predictivo tiene una estructura secuencial como se observa en la figura 12, pero si es adaptativo o híbrido se pueden repetir sus fases como se representa en las figuras 13 y 14 respectivamente, los modelos híbridos y adaptativos permiten retroalimentar o mejorar cada una de sus fases para luego integrarlas. A continuación, se dan ejemplos de cómo se percibe cada enfoque.

Figura 12

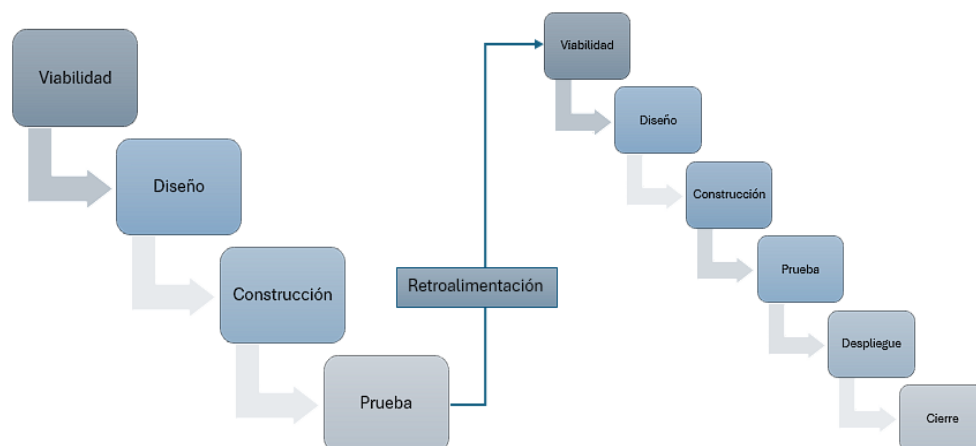
Ciclo de vida, Proyectos Predictivos



Nota. Autoría propia a partir. Project Management Institute (2021).

Figura 13*Ciclo de Vida, Proyectos Adaptativos*

Nota. Diagrama elaborado en el proyecto a partir de. Project Management Institute (2021).

Figura 14*Ciclo de Vida, Proyectos Híbridos*

Nota. Diagrama elaborado en el proyecto a partir de. Project Management Institute (2021).

Principios. A partir de la séptima versión publicada en el año 2021, la guía PMBOK® incluyó doce principios descritos a continuación.

1. Ser un administrador íntegro: buscar una relación armoniosa entre conocimientos y la ética profesional. Los gerentes de proyectos deben ser cuidadosos de cada uno de los aspectos que conforman un proyecto (técnicos, de mercadeo,

ambientales, económicos, financieros, entre otros) y a su vez desempeñarse en función de sus valores.

2. Trabajar en equipo: los equipos de trabajo suelen ser interdisciplinarios, una buena administración de proyectos aprovecha los conocimientos, habilidades y experiencia de sus colaboradores, les proporciona un entorno de intercambio de estos aspectos y los alinea para favorecer el alcance de los objetivos organizacionales y de los proyectos.
3. Gestionar a los interesados: una eficiente identificación e involucramiento de los interesados es parte del éxito de un proyecto. Los interesados desde su rol y acción pueden influir de manera negativa o positiva.
4. Centrarse en el valor: este se enfoca en los beneficios obtenidos a partir de los entregables. El valor de un proyecto puede ser identificado como su aporte económico o social o ambiental (cualquiera que sea su naturaleza) a la organización que lo ejecuta y sus clientes o población.
5. Identificar, analizar y actuar frente a las interacciones del sistema; un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que operan de manera conjunta como una unidad. Un proyecto presenta características de un sistema y se desarrolla en un entorno dinámico e interrelacionado con otros sistemas o subsistemas.
6. Ejercer comportamientos propios de un líder: Estos implican tener buena actitud, disposición de aprender y enseñar, comunicación efectiva, empatía, escucha activa, pericia para la toma de decisiones y entre muchas otras habilidades o destrezas que influyan en las personas, tanto dentro como fuera del equipo, con el fin de alcanzar los resultados propuestos.

7. Adaptarse al entorno del proyecto: una de las pautas para alcanzar el éxito del proyecto es adaptarlo a su entorno único y específico, es decir, desarrollarlo dentro de las condiciones y tareas particulares del mismo.
8. Integrar la calidad en los procesos y entregables: Dar cumplimiento a los requisitos establecidos del producto o servicio (entregables) del proyecto. El objetivo es medir su calidad en función de la conformidad con los criterios de aceptación y la satisfacción de la necesidad del cliente.
9. Controlar la complejidad: la complejidad es esa característica difícil de resolver o de analizar debido a los múltiples factores o elementos involucrados en un proyecto. El proyecto tiene múltiples de componentes interrelacionados y cambiantes que dificultan predecir o controlar su comportamiento. Para ese entorno poco queda por hacer: en algunos casos prever, en otros mitigar y en lo posible sortearla.
10. Mejorar la gestión de riesgos: los riesgos son la posibilidad de que ocurra un evento o situación que lleve a tener un impacto negativo. Es la incertidumbre sobre lo que pueda suceder en el futuro con alguno de los elementos que conforman el proyecto, una actividad, un objetivo o un entregable. Es importante identificar y definir adecuadamente las respuestas a los riesgos, pues permiten anticiparse a posibles problemas, minimizar los impactos negativos y asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Una gestión adecuada ayuda a tomar mejores decisiones, optimizar recursos y controlar la incertidumbre, garantizando que se pueda reaccionar de manera rápida y eficiente cuando surjan imprevistos.

11. Aceptar la adaptabilidad y tener capacidad de recuperación: el equipo del proyecto debe ser capaz de adaptarse al entorno cambiante del proyecto y recuperarse ágilmente de cualquier contratiempo.
12. Gestionar el cambio: el entorno de un proyecto está en constante evolución, el equipo debe de adaptarse de manera efectiva a esas nuevas circunstancias, para minimizar los riesgos y aumentar las probabilidades de su éxito.

Estos principios son pautas de direccionamiento para el equipo de proyectos, base para la toma de decisiones, articuladores de acciones y guía para la consecución de los objetivos.

Adaptarlos a las organizaciones o proyectos garantizan resultados de calidad y un entorno de trabajo saludable.

Oficina de Gestión de Proyectos PMO

La PMO hace referencia a la dependencia encargada de la gestión de proyectos y su finalidad varía según los requerimientos y capacidades de la organización que le implementa, sin embargo, uno de sus rasgos más representativos es brindar soporte a cada uno de los procesos relacionados con el desarrollo de los proyectos. También contribuye a facilitar el cumplimiento de objetivos del proyecto. Además, promueve de la estandarización de procesos y la generación de valor a través del aprovechamiento del conocimiento generado en el proceso.

Por su parte la *Guía del PMBOK®* la define como una estructura a las cual se le encarga la misión de estandarizar procesos, facilita la retroalimentación de información, el uso eficiente de los recursos incorpora nuevas técnicas, modelos y herramientas, evoluciona en función de los cambios y se adapta a las novedades del entorno de los proyectos. (Project Management Institute, 2021).

Tipologías y Funciones PMO. Si bien es cierto, no existe un consenso para definir una PMO y sus tipologías, en el desarrollo del presente trabajo se toman conceptos de la Guía del PMBOK®, por tanto, se puede argumentar que la naturaleza de la PMO se define en función de las características de la entidad y la importancia de los proyectos en la misión y visión de esa organización.

Según Project Management Institute (2017) “Cada tipo varía en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización” (p. 18), en este sentido, se considera que los principales factores para su clasificación se relacionan con el nivel de autonomía, seguimiento y control que se tiene frente al proyecto.

Así las cosas, el PMI clasifica las PMO en tres tipos, a saber:

Apoyo. Ejercen un rol consultivo y se encargan de la estandarización de formatos, manuales, cartillas. Además, se encargan de entrenar a colaboradores y de gestionar el conocimiento al interior de la organización. Por estas características, la PMO de apoyo tiene un control limitado del proyecto.

Control. Presta soporte a los colaboradores y se centra en efectuar y dar cumplimiento a los requisitos de calidad, alcance y objetivos del proyecto. Adicionalmente, garantiza que estos objetivos estén alineados con la misionalidad y el plan estratégico de la entidad.

Directiva. En la PMO directiva aumenta el nivel de control sobre los proyectos, ya que asume su dirección desde un enfoque estratégico, por lo que su principal característica es alinear los proyectos para con el cumplimiento de las políticas y objetivos de gran impacto para la entidad. En la tabla 3 se presenta una descripción de las funciones de la PMO direccionadas según la tipología antes mencionadas.

Tabla 3*Funciones de la Oficina PMO*

PMO	Descripción actividades	Directiva	Control	Apoyo
Funciones	Métodos y soporte: Procesos, herramientas, técnicas, plantillas, estándares, gestión del conocimiento.	*	*	*
	Entrenamiento y mentoría: Capacitar, orientar y entrenar a los colaboradores	*		*
	Supervisión, auditoría y consultoría	*	*	*
	Reporte de información	*	*	
	Gestión del alcance de proyectos	*		*
	Gestión del alcance de los programas	*		*
	Gestión del alcance de estrategias	*		
	Coordinar las comunicaciones entre los interesados.	*		*
	Gestión Y control de riesgos	*	*	*
	Gestión de los recursos y presupuesto	*		*
Roles	Equipo de proyectos	*		*
	Control y evaluación	*	*	
	Directivo	*		
Responsabilidades	Dirección de proyectos	*		*
	Control de la gerencia	*	*	
	Define el cumplimiento de resultados	*		

Nota. Resumen de actividades según el tipo de PMO.

Modelo de Análisis para Estimar la Madurez en Gestión de Proyectos Organizacionales***(OPM3®)***

El diagnóstico o medición del nivel de desarrollo se realiza a través de un conjunto de criterios y herramientas que evalúan el desempeño de las organizaciones en relación con las

buenas prácticas en la gestión de proyectos. Estos modelos también proporcionan un punto de partida para desarrollar e implementar planes de mejora continua que permitan optimizar los procesos internos. Además, facilitan la creación de valor mediante el aprovechamiento del conocimiento adquirido durante su aplicación. En el caso del PMI, este enfoque se conoce como el “Modelo de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos” (OPM3®), el cual se fundamenta en el análisis de tres elementos clave: buenas prácticas, capacidades y resultados (Project Management Institute, 2003). El OPM3® establece el ciclo de implementación a partir de tres elementos (Conocimiento, Evaluación y mejora) y cinco pasos (Implementar la evaluación, Diseñar un Plan de mejoras, Ejecutar las mejoras, Repetir el proceso, Alistar una nueva evaluación) estas fases permiten fortalecer un proceso continuo de mejora como se observa en la figura 15.

Figura 15

Ciclo OPM®



Nota. Tomado de. Project Management Institute, (2003).

Niveles de Madurez de la OPM3®

El modelo de madurez OPM3®, clasifica las organizaciones según su nivel de madurez y a partir de allí establece actividades de mejora para pasar al siguiente nivel. Estos niveles son:

Estandarizado. define si se establecen y monitorean los estándares y normas de los procesos implementados.

Medible. evalúa el nivel de desempeño en el cumplimiento de los estándares. Esta actividad se realiza mediante indicadores previamente formulados.

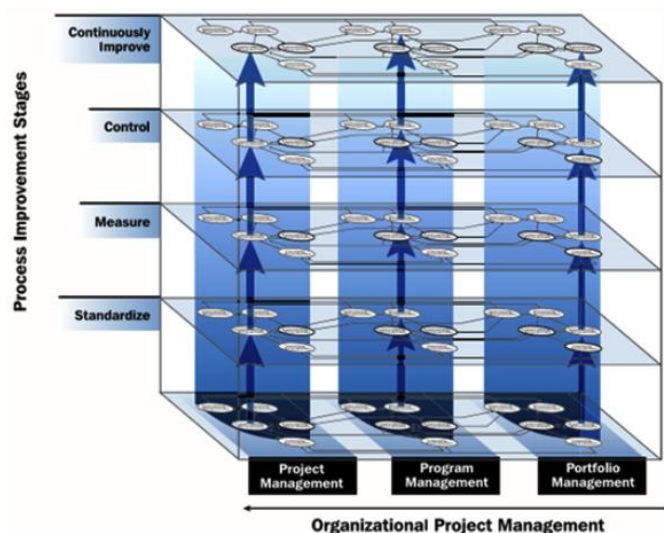
Controlado. En este nivel se implementan las auditorías con la finalidad de controlar los procesos implementados e identificar falencias u oportunidades de mejora.

Mejora continua. se formulan planes de mejora a partir de los hallazgos de las auditorías.

En la figura 16 se evidencia la integración de los niveles de mejora y elementos que conforman el modelo OPM3.

Figura 16

Niveles OPM3®



Nota. Tomado de. Project Management Institute (2003).

Elementos para el Diseño de una PMO

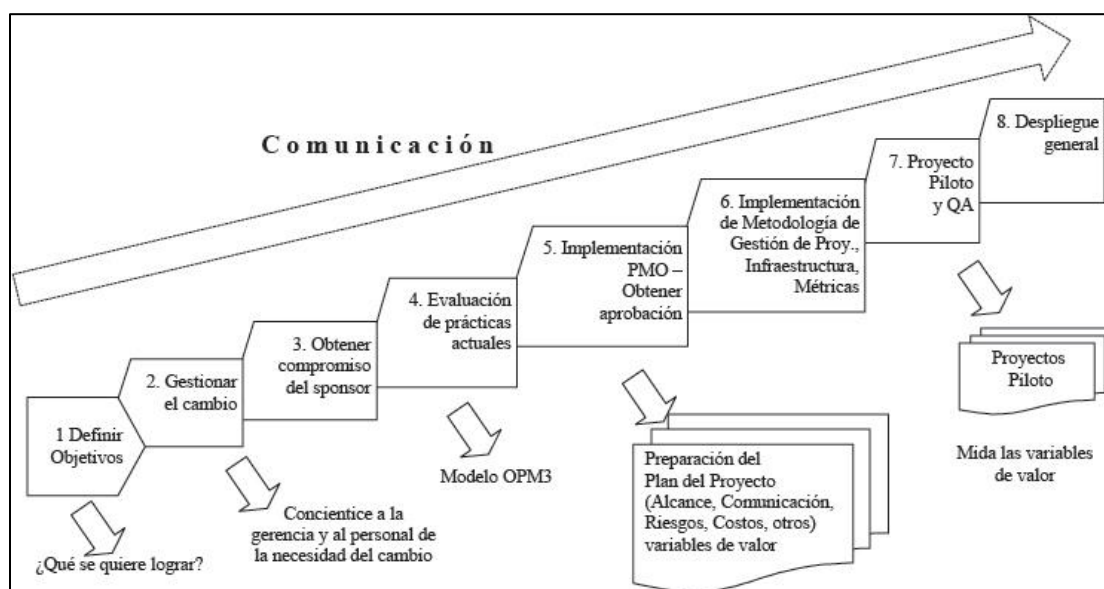
Las actividades para diseñar una oficina de gestión de proyectos dependen de un conjunto de variables dentro de las cuales podemos encontrar: el tipo de organización (pública o privada), su misión, los resultados en la evaluación de su nivel de madurez, su estructura administrativa, y cuáles son sus necesidades tanto a largo plazo, como en mediano y corto tiempo. Una PMO está influenciada por factores como la estrategia, los procesos, las competencias del equipo, la tecnología disponible y la estructura organizacional (Sánchez Macías, 2006).

En cuanto a la organización, es necesario tener claridad sobre aspectos como: “quién es, qué quiere, qué necesita, qué piensa y cuál es su grado de satisfacción”.

Otro aspecto de gran importancia es la definición del tipo de PMO que se desea implementar, esto con la finalidad de establecer roles, funciones, responsabilidades y el alcance. En síntesis, los principales aspectos para tener en cuenta al momento de diseñar una PMO son:

- Estructura Organizacional
- Funciones que tendrá la PMO (tipo)
- Los colaboradores que apoyarán la PMO (con sus roles y responsabilidades)
- Definir el alcance, objetivos, misión, visión y naturaleza
- Evaluación del nivel de madurez

Los autores (Anyosa Soca et al., 2007), en su estudio “*Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno latinoamericano*” proponen la metodología “Roadmap” que consta de ocho pasos, como se representa en la figura 17.

Figura 17*Proceso Implementación OPM3®*

Nota. Tomado de. Anyosa Soca et al., (2007).

Marco Conceptual

Para la investigación abordada se construye el siguiente marco conceptual a partir de la recopilación de algunos términos relevantes que amplían la comprensión de las bases teóricas utilizadas y dan soporte al desarrollo de la propuesta. A continuación, se exponen los conceptos claves para el proyecto.

Tabla 4*Conceptos para el Proyecto*

Término	Definición
Gestión pública	Es la articulación estratégica de las acciones de una organización pública con su misión y objetivos con miras a garantizar lo plasmado en los Planes de Desarrollo (Bolívar Ramirez & Garcia Galindo , 2014).
Inversión pública	Recursos y actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida de una población, a través de la producción de bienes y la oferta de servicios por parte de las organizaciones públicas (Secretaria distrital de Planeación,

	2024).
Plan Plurianual de Inversiones	Es aquel que enmarca los proyectos priorizados en el Plan de Desarrollo para un periodo administrativo de cuatro años (CEPAL, 2022).
Sistema Nacional de Inversión Pública	Conjunto de entidades estatales que guían y garantizan el cumplimiento de leyes, normas y demás procedimientos para tener en cuenta en la Inversión Pública (CEPAL, 2024).
Planeación Estratégica	Proceso mediante el cual se definen objetivos, se elaboran estrategias y se determinan acciones con el fin de alcanzar las metas propuestas (Chiavenato, 2017). Herramienta de planeación con antecedentes neoclásicos para la gestión gerencial, a través de la cual se establecen estrategias, objetivos y planes que permiten visualizar y alcanzar de la mejor manera las metas o resultados esperados (Gonzalez Millan & Rodriguez Diaz, 2020)
Proyecto	Es un producto especial y único con características como; tiene un propósito claro y bien definido, una serie de restricciones, un equipo de talento humano interdisciplinario para su ciclo de vida, un tiempo estipulado, fases concisas, son cambiantes, presentan riesgos altos y son la parte estratégica de una organización (Wallace, 2014) Esfuerzo temporal para crear un producto o servicio (PMI, 2021) Instrumento mediante el cual se planifica una serie de actividades y se ejecutan para lograr un objetivo específico y único, detallando cada aspecto para tener en cuenta para su desarrollo (Coll Morales, 2024).
Ciclo de vida en los proyectos	fases que contempla la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, entre las principales se tienen: identificación, preparación, aprobación, ejecución y cierre (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024) Etapas con las que se da inicio y fin a un proyecto, entre ellas se tienen: preinversión, inversión, operación y evaluación (Fátima Álvarez, 2021)
Planes de Desarrollo	Es la herramienta formal y legal mediante la cual se planifica el gobierno de un mandatario electo por un periodo de cuatro años (DNP, 2023) Instrumento de planificación con el cual administradores, ya sean

	territoriales (alcaldes), regionales (gobernadores) o de nivel nacional (presidente), ejecutan programas y proyectos durante su periodo de mandato (CEPAL, 2024).
Banco de Programas y Proyectos	Herramienta mediante la cual se formula, programa, ejecuta, y da seguimiento a los proyectos de inversión.
Plan Operativo Anual de Inversiones	Plan mediante el cual se vincula el plan de desarrollo con el presupuesto (CEPAL, 2022)
Metodología General ajustada	Herramienta tecnológica de apoyo para formular y presentar los proyectos en el territorio colombiano (CEPAL, 2024). Método secuencial que, de forma ordenada y sistemática, gestiona los proyectos públicos en Colombia y provee información para decidir qué acciones tomar frente a los problemas (DNP, 2023)
SUIF	Sistema por el cual se integran los procesos definidos en las etapas de inversión pública, apoya y da seguimiento a los proyectos (CEPAL, 2022).
PMI	Institución fundada en 1969 con el fin de compartir información sobre prácticas para mejorar la organización de proyectos. Fundada por; J. Snyder, E. Jenett, G. Davis, E. Engman y S. Gallagher (Project Management Institute, 2024)
PMBOK®	Libro que agrupa conocimientos para en torno al manejo ideal de proyectos, cuenta con siete actualizaciones, la más reciente realizada en el año 2022 (Project Management Institute, 2024).
PIIP	Herramienta que garantiza la trazabilidad de proyectos bajo principios de eficiencia, transparencia y economía de la inversión pública mediante el monitoreo del ciclo de vida del proyecto (DNP, 2023).

Nota. Desarrollo propio a partir de las diferentes definiciones dadas por los autores citados.

Antecedentes de Estudio

Con la creciente demanda de eficiencia y calidad en la gestión de proyectos, las oficinas de gestión de proyectos han venido tomando gran relevancia porque promueven principios de planeación, eficiencia, economía y eficacia en la Gestión. Para desarrollar el presente trabajo se revisaron trabajos con objetivos similares, evidenciando la construcción de contenidos relacionados con las PMO, autores como (Ruiz Garcés & Cabanilla Ojeda, 2024) observaron los problemas de ineficiencia en el sector salud relacionados con la oficina asesora de la Superintendencia Nacional de Salud con el diseño de una PMO, proceso en el cual proponen estandarizar procesos, aumentar la eficiencia de los proyectos en todo su ciclo de vida y desarrollar actividades en función de los objetivos de la entidad.

De igual manera, la autora (Ocampo Meneses, 2019) propuso una PMO de apoyo a partir del nivel de madurez encontrado en la entidad diagnosticada. Según Ocampo, esta permite fortalecer la gestión de proyectos de la Secretaría de Planeación de Pereira. A partir del diseño, la autora plantea implementar estrategias para gestionar riesgos e interesados, así como estandarizar los procesos y formatos a utilizar para tal fin. Dentro de las recomendaciones dadas por la autora, sobresale la de diseñar la oficina de acuerdo con el presupuesto de la organización para no generar traumatismos en su implementación.

Las recomendaciones planteadas por Ocampo se acogieron para el desarrollo del presente trabajo, ya que abordan temas relacionados con una PMO de tipo apoyo implementada en una institución pública que gestiona proyectos con muy pocos recursos y con algunas características similares a la de Pajarito, Boyacá.

Por su parte, (Bojacá Garavito & Hilarión Novoa, 2022) en la primera fase del trabajo aplicaron el modelo OPM3® en el cual identificaron las necesidades de la dependencia, los

autores optaron por una PMO de control con la cual se permitirá tener mayor seguimiento y control los proyectos con mayor rigurosidad. Una de las recomendaciones más importantes de los autores se relaciona con gestionar el conocimiento de los colaboradores de la PMO por lo que plantean la implementación de un plan de capacitación con mejora continua.

Marco Institucional

Colombia es un estado descentralizado con autonomía de cada entidad territorial, según la constitución de 1991 los municipios tienen libertad para gestionar sus procesos administrativos y fiscales, sin embargo, existe una gran dependencia financiera del nivel nacional en especial en entidades territoriales de sexta categoría, en esta situación se encuentra el municipio de Pajarito Boyacá el cual presenta características administrativas y fiscales que generan dificultades para la gestión de sus recursos. En comparación con municipios con población de más de 50.000 habitantes, se observa una gran diferencia en la capacidad de recaudo y administrativa.

Las características que sobresalen en municipios de sexta categoría son:

- Población: menor a 10.000, según clasificación ley 1551 de 2012⁷ y la mayor parte se ubica en zona rural.
- Ubicación geográfica: Su territorio está alejado del centro del país o es de difícil de acceso.
- Economía: Las líneas económicas predominantes pertenecen al sector primario, relacionadas con una producción básica y actividades agropecuarias y turísticas.
- Condiciones tecnológicas irregulares: Su capacidad fiscal o su ubicación geográfica no les permite tener equipos e internet de calidad.
- Baja capacidad fiscal: No tienen alternativas para incrementar sus recursos propios y con los existentes medianamente alcanzan para el debido funcionamiento administrativo.
- Talento humano insuficiente: A causa de tener recursos escasos, no tienen la capacidad de aumentar su planta de personal necesaria e idónea para ejecutar

⁷ Categorización de los Municipios

actividades direccionadas a gestionar proyectos que solucionen problemas o necesidades de las comunidades en territorio.

En Colombia hay 978 municipios en categoría sexta, con población menor o igual a 10.000 habitantes e ingresos inferiores a los 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

Existen tres tipos de enfoques: el cuantitativo se enfoca en medir variables mediante métodos estadísticos, concluyendo en unos resultados objetivos. El cualitativo está orientado a recolectar y analizar datos e información para dar respuesta al problema investigado y el enfoque Mixto fusiona los enfoques mencionados (Hernandez Sampieri y otros, 2014). Para el presente trabajo se adopta un enfoque de investigación mixto, ya que los objetivos deben desarrollarse a partir de la revisión documental, la interacción con los interesados y el uso de técnicas y herramientas de análisis estadísticos.

Tipo de Investigación

El desarrollo del presente trabajo es de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que “*Las investigaciones de tipo descriptivo buscan identificar propiedades y características de un fenómeno que se plantea analizar*” (Hernandez Sampieri y otros, 2014).

En este sentido, se plantea hacer un diagnóstico, la caracterización de herramientas y métodos, así como identificar los elementos a integrar en una PMO. Por tanto, el tipo de investigación es pertinente, ya que aporta amplitud en la consecución de resultados.

Fases de Investigación

Fase 1 Determinar el Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos de la Entidad.

La primera actividad que se adelanta para determinar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la alcaldía del Municipio de Pajarito es aplicar el método OPM3®, se realiza mediante formulario digital y fue desarrollada por cuatro funcionarios de la alcaldía del Municipio de Pajarito y una por los autores del trabajo, ver apéndice D, tabla 35.

Este modelo fue seleccionado por ser es el más apropiado para este tipo de entidades, aquellas que manejan recursos públicos, según lo expuesto por (Rodriguez & Gómez, 2021) OPM3® permite alinear los objetivos de los proyectos con la planeación estratégica de la organización, a través de sus resultados se identifican las prácticas con menos manejo en la entidad y con base en esta información plasmar los cambios necesarios. Adicionalmente, se evalúa la capacidad técnica de la alcaldía, información que ayuda en la identificación del tipo de PMO a diseñar.

Otra actividad que se lleva a cabo en esta fase es la revisión documental del PMI y el DNP, con el fin de identificar los elementos, técnicas, prácticas, procesos y demás herramientas que disponen estas dos entidades para la gestión de proyectos e incorporarlos a la propuesta de diseño de la PMO para la alcaldía del Municipio de Pajarito, Boyacá.

Fase 2 Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

En un primer momento, se analizan los resultados del diagnóstico y se plantea el tipo de PMO más adecuado para la entidad, se definen el proceso de implementación y los elementos de apoyo a integrar con enfoque de las buenas prácticas del PMBOK®.

Fase 3 Plan de Implementación de la PMO para Entidad.

En esta fase se elabora un plan para implementar la propuesta diseñada en la segunda fase del proyecto, la finalidad de esta actividad es entregarle a la entidad una secuencia de pasos que permitan la integración de la PMO de manera gradual y no llegar a generar traumatismos al punto de abandonar la implementación de la oficina. Se plasman aspectos técnicos y de gestión del conocimiento y de interesados.

El desarrollo de la fase 1 y 2 requiere la revisión documental e identificación de elementos que permitan diseñar la PMO para la alcaldía del Municipio de Pajarito y que se alinee

a la normatividad existente en materia de proyectos públicos. En la tabla 5 se relacionan los documentos consultados.

Tabla 5

Documentos a Tener en Cuenta para el Diagnóstico de la PMO

Herramienta	Documentos de estudio	Autor
Banco de Proyectos	Memorias BPIN 20 años	DNP
	Memorias BPIN 10 años	DNP
	“Cartilla orientadora para la puesta en marcha y gestión de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales” (“Cartilla Orientadora final - DNP”)	DNP
	Lineamientos MGA para Colombia – versión 2023	DNP
	Gestión de Proyectos de Inversión Pública – Guía rápida, versión 2023	DNP
	Manual de Procedimientos SUIFP, versión 2016	DNP
	Guía para la gestión pública territorial Gerencia del POAI	DNP, USAID, ESAP Federación Colombiana de Municipios y USAID
Guía PMBOK®	Evolución de la guía PMBOK®	Cindy Julie Moreno Gutiérrez, Daniel Andrés Huertas Garzón y Juan David Torres Carrera
	Guía PMBOK® sexta edición	PMI
	Guía PMBOK® Séptima edición	PMI

Nota. Resumen documentos para la investigación Cualitativa.

Población y Tamaño de la Muestra.

Para el desarrollo de este trabajo, la población objetivo son los colaboradores e interesados de la alcaldía municipal de Pajarito Boyacá. La muestra se selecciona teniendo en cuenta el tamaño de la planta de personal y el organigrama administrativo de la entidad, limitando así las encuestas al personal cuyas funciones y actividades guardan relación directa con la gestión de proyectos, en la tabla 6 se expone los funcionarios en los cuales recaen responsabilidades de los proyectos.

Tabla 6

Muestra para el Diagnóstico OPM3®

Cargo	Áreas de trabajo
Secretario de Planeación e Infraestructura	Vivienda, vías, gestión del riesgo
Secretario de Desarrollo Social y fomento agropecuario	Agropecuaria, población vulnerable
Profesional de apoyo del Banco de Programas y Proyectos	Es transversal a todos los sectores
Profesional de apoyo a Infraestructura	Sectores: vías, vivienda y agua.
Estudiantes	Trabajo del proyecto

Nota. Descripción de los cargos y áreas de trabajo de las muestras seleccionadas para la encuesta.

En este sentido, la muestra será de cuatro (4) funcionarios de la alcaldía y a una encuesta para los estudiantes que adelantan el presente trabajo.

Tratamiento de la Información

Instrumentos

Teniendo en cuenta que se busca el diseño de una PMO con manejo de las buenas prácticas, técnicas y herramientas propias de la guía PMBOK®, el diagnóstico se hace por el

método de autoevaluación OPM3® (*SAM - Self Assessment Method*), “el cuestionario está compuesto por 501 preguntas mediante las cuales se evalúan y analizan todos los componentes de la Gestión de Proyectos Organizacional en los dominios de gestión de proyecto, programa, portafolio, facilitadores organizacionales y las etapas de procesos de Mejora” (Project Management Institute, 2019).

A partir del modelo de autoevaluación se priorizan 422 preguntas para la elaboración del cuestionario; estas incluyen los dominios, programas, portafolios y facilitadores organizacionales. En la tabla 7 se consolidan las preguntas según los parámetros mencionados.

Tabla 7

Consolidado Mejores Prácticas OPM3® (SAM - Self Assessment Method)

Dominio	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	Total, preguntas
Portafolio	1. Estandariza	14
	2. Mide	14
	3. Controla	14
	4. Mejora	14
Programa	1. Estandariza	35
	2. Mide	35
	3. Controla	35
	4. Mejora	34
Proyecto	1. Estandariza	47
	2. Mide	47
	3. Controla	47
	4. Mejora	46
Transversal a todos los dominios	Facilitador Organizacional	40

Nota. Resumen dominios y etapas de proyecto a partir de. Project Management Institute, (2003).

En cuanto a la relación de los grupos de procesos y las etapas de procesos de mejora, se tiene el consolidado de 187 preguntas, como se observa en la tabla 8.

Tabla 8

Comparación Grupos de Procesos y Etapas de Procesos de Mejora (SMCI)

Dominio	Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	Total preguntas
Proyecto	1. Inicio	1. Estandariza	2
		2. Mide	2
		3. Controla	2
		4. Mejora	2
	2. Planeación	1. Estandariza	24
		2. Mide	24
		3. Controla	24
		4. Mejora	23
	3. Ejecución	1. Estandariza	8
		2. Mide	8
		3. Controla	8
		4. Mejora	8
	4. Monitoreo y control	1. Estandariza	11
		2. Mide	11
		3. Controla	11
		4. Mejora	11
	5. Cierre	1. Estandariza	2
		2. Mide	2
		3. Controla	2
		4. Mejora	2

Nota. Desarrollo propio a partir de. Project Management Institute, (2019).

El diagnóstico OPM3 divide los facilitadores organizacionales en: culturales, estructurales, de recurso humano y tecnológicos. En la tabla 9 se relacionan estas divisiones con sus respectivos factores organizacionales conforme a las preguntas seleccionadas.

Tabla 9*Factor Organizacional*

División Facilitador organizacional	Facilitador Organizacional	Total preguntas
Cultura	Alineación estratégica	5
	Criterios de éxito	1
	Política y Visión	2
Estructura	Conocimiento y PMIS	4
	Gobierno	3
	Métricas de gestión de proyectos	1
	Prácticas de Gestión	1
	Sistemas de gestión	1
Recurso Humano	Asignación de recursos	4
	Evaluaciones de Desempeño Individual	1
	Formación	1
	Gestión de Competencias	6
Tecnología	Metodología de Gestión	3
	Técnicas de Gestión	7

Nota. Desarrollo propio a partir de. Project Management Institute, (2019).

Técnicas para la Recolección de Datos

Fuentes primarias: A partir del método de autoevaluación OPM3® se recoge la información a través de la observación directa. Esta actividad se aplica al personal de la alcaldía del Municipio de Pajarito.

Fuentes secundarias: Se emplean para analizar la compatibilidad de los modelos oficiales y la Guía PMBOK®; a partir de esta actividad se identifican y adoptan elementos para el diseño de la PMO. Mediante esta técnica se revisan y estudian libros, informes y otras investigaciones de similar objeto o alcance.

Técnicas para Analizar e Interpretar los Resultados

Se utiliza la técnica de estadística descriptiva para dos momentos de la investigación; cuando se recopilan los datos mediante el cuestionario OPM3® y en el análisis descriptivo para la interpretación de los resultados.

Los resultados se analizan mediante la medición de variables del modelo de autoevaluación OPM3® (SAM - Self Assessment Method) el cual establece una escala de 0 a 3 según el nivel de implementación. En la tabla 10 se presentan los parámetros de medición.

Tabla 10

Escala de Medición del Modelo de Evaluación OPM3® - SAM

Id	Variable	Puntos	%M
Id0	No se ha implementado	0	0 %
Id1	Se ha implementado parcialmente	1	33,33 %
Id2	Se implementa plenamente	2	66.66 %
Id3	Se ha implementado totalmente	3	100 %

Nota. Las variables de calificación se codificaron con la información de la columna “Id”, esto con la finalidad de facilitar la presentación visual de las tablas. En la columna “%M”, se asignó una ponderación porcentual a cada una de las variables para mejorar el cálculo e interpretación de los niveles de madurez.

Resultados

Determinación del Nivel de Madurez a partir de Investigación Cuantitativa

Como se planificó en el marco metodológico, se practican 5 encuestas (4 a funcionarios y 1 a los autores) con las preguntas seleccionadas del modelo OPM3® (422 preguntas), esta actividad se realiza por medio de un formulario virtual que garantiza la trazabilidad y la integridad de la información, de esta forma se obtienen un total de 2110 respuestas tabuladas en hoja de cálculo como se muestra en la figura 18. En el apéndice D se presentan las preguntas realizadas y los resultados de la encuesta.

Figura 18

Resultados de la Encuesta OPM3®

Columna 1	Nombre	Cargo	Correo electrónico	[1000 ¿Su organización "Establece Políticas de Gestión de Proyectos Organizacio	[1005 ¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Desarrollar	[1020 ¿Estandariz a su organizació n el proceso de "Desarrollar
24/04/2025 11:30:27	OSCAR IVAN GONZALEZ RUEDA	ESTUDIANTE	oscarivangonzalezr@gmail.com	0	0	0
25/04/2025 12:43:31	Ivy Xiomara Suarez Gomez	Profesional de Apoyo	Xiomara.suarez111197@gmail.com	1	0	0
25/04/2025 17:04:07	FABIÁN LEONARDO SANDOVAL	PROFESIONAL DE APOYO AL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTO	apoyoplaneacion@pajarito-boyaca.gov.co	1	1	1
26/04/2025 14:37:33	Wilfrank Yesid Bernal Cocinero	Secretario de Desarrollo Social y Fomento Agropecuario	desarrollo@pajarito-boyaca.gov.co	1	0	0
29/04/2025 19:31:10	KEVIN FORERO TORREZ	Secretario de Planeación e Infraestructura	planeacion@pajarito-boyaca.gov.co	1	1	1

Nota. Imagen de las encuestas consolidadas en el formulario virtual.

A partir de estos datos, se procesa la información y se construyen tablas para analizar la distribución de frecuencias, calcular los porcentajes de distribución y estimar los porcentajes de madurez a partir de la escala de medición de la tabla 10. Con la finalidad de efectuar un análisis profundo de la información, se analizan las buenas prácticas según los siguientes parámetros del modelo OPM3®:

- Facilitadores organizacionales

- Grupos de Procesos
- Etapas Procesos de Mejora (SMCI).
- Áreas de Conocimiento PMBOK®

Para efectos del presente trabajo, la madurez se determina a partir de la estimación de cinco niveles, a saber: “Bajo”, “Medio-Bajo”, “Medio-Alto” y “Alto”. Asimismo, en la tabla 11 se asignan rangos porcentuales para clasificar los resultados del diagnóstico OPM3.

Tabla 11

Escala de Valoración del Porcentaje de Madurez de la Alcaldía

Nivel de madurez	Porcentaje
Bajo	0 % - 19 %
Medio-Bajo	20 % - 39 %
Medio	40 % - 59 %
Medio-alto	60 % - 79 %
Alto	80 %- 100 %

Nota. Estimación de los porcentajes de valoración para la estimación de la madurez.

Análisis de la Madurez Facilitadores Organizacionales

Estos elementos se conciben como “prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos que pueden aprovecharse para apoyar y sostener la implementación de mejores prácticas en los portafolios, programas y proyectos.” (Project Management Institute, 2019), para el caso de estudio se tomaron cuarenta preguntas del OPM3® Self— Assessment Method, que reflejan los alcances de las prácticas de la alcaldía de Pajarito en esta materia.

El análisis de los datos inicia con la tabulación de los resultados de la encuesta y se construyen las tablas de frecuencia y porcentajes de madurez. Las tablas 27 y 28 del Apéndice A muestran los resultados del procesamiento de la información para facilitadores organizacionales.

Finalmente, los resultados muestran que el componente de cultura tiene un nivel de madurez Medio Bajo con un 22.89 %, este nivel se alcanza gracias a las prácticas promocionadas por el DNP para formular planes y el método de marco lógico para proyectos, para los componentes Estructura, recursos humanos y tecnología se tiene un nivel bajo con porcentajes de un 15 %, un 13,06 % y un 12,86 % respectivamente (ver la tabla 12), al promediar los resultados se puede observar que en materia de facilitadores organizacionales se tiene una madurez “baja”. Al comparar el porcentaje de madurez de facilitadores organizaciones de la figura 19, se observan fortalezas en las divisiones de cultura y estructura.

Tabla 12

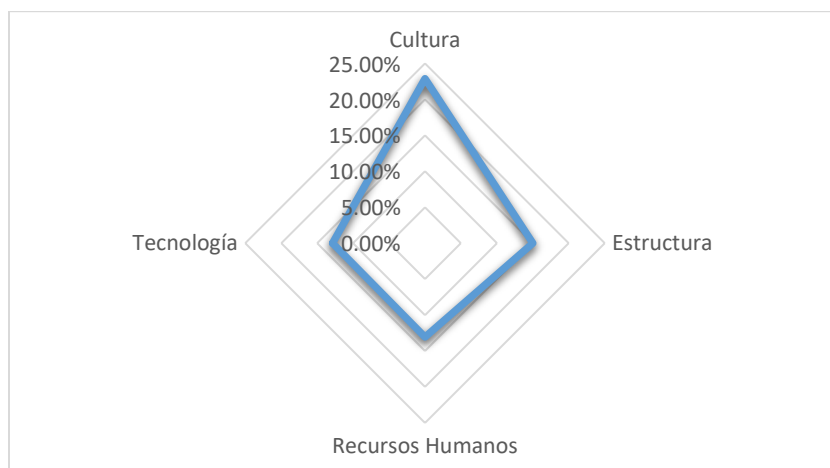
Estimación del Porcentaje de Madurez Facilitadores Organizacionales

División FO	% Madurez División	Nivel de madurez FO	% Madurez facilitadores	Nivel de madurez Facilitadores
Cultura	22.89 %	Medio Bajo	15.95 %	Bajo
Estructura	15.00 %	Bajo		
Recursos Humanos	13.06 %	Bajo		
Tecnología	12.86 %	Bajo		

Nota. Los porcentajes de la columna “% Madurez División” se calculan promediando (por división FO) los valores de la columna “% madurez” de la tabla 28 – Apéndice A. La columna “% Madurez Facilitadores” se calcula promediando la columna “% Madurez división” de esta tabla.

Figura 19

Madurez de Facilitadores Organizacionales Según su División



Nota. Diagrama con los resultados de los facilitadores organizacionales.

Este resultado muestra que la alcaldía no cuenta con suficientes actividades que permitan fomentar las buenas prácticas en la gestión de los proyectos, aspecto que compromete la eficiencia y la efectividad en el manejo de los recursos del municipio.

Desde el punto de vista cultural, se considera indispensable fomentar un ambiente orientado a las buenas prácticas para mantener y mejorar los procesos para la gestión de los proyectos, de forma tal que los involucrados en el proceso tengan presente lo que se debe y no se debe hacer en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto, especialmente en los aspectos relacionados con la planeación estratégica de la entidad y las políticas para la gestión de los proyectos.

En lo referente a estructura, la ausencia de un programa de gestión de calidad en lo relacionado con los procesos relacionados con los proyectos ha generado problemáticas relacionadas con reprocesos administrativos, pérdida de información, falencias en el seguimiento a los proyectos, aspectos que incrementan los riesgos para pérdida de recursos.

En cuanto a los recursos humanos, los resultados muestran que no se tiene claridad acerca de los procesos de capacitación y evaluación del personal, motivo por el cual se presentan situaciones de pérdida de recurso administrativos, aspecto reflejado en tiempos extensos en la aprobación de los proyectos, reprocesos en ajuste de documentos mal elaborados, desarrollo de actividades no requeridas, descuido en actividades prioritarias que se inician en último momento.

Esta situación se ve reflejada en las dificultades para el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de los compromisos planificados en el plan de desarrollo del municipio.

Análisis Grupos de Procesos

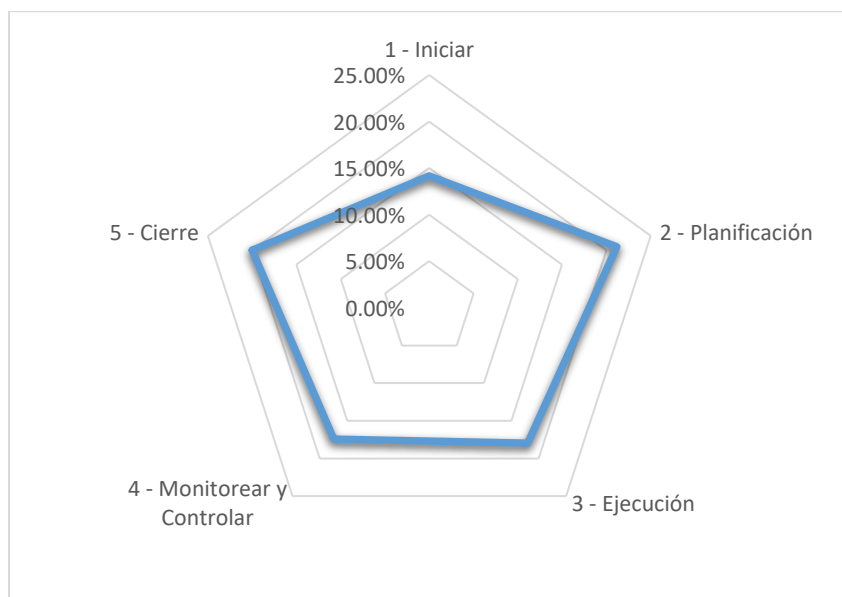
Por tratarse de agrupaciones lógicas que se adaptan a las necesidades de la organización (Project Management Institute, 2021), se usan principalmente en proyectos con enfoque predictivo, ya que se pueden integrar con facilidad en las etapas de desarrollo de los proyectos. En este análisis se tienen en cuenta 188 preguntas conforme al OPM3® Self— Assessment Method, en las tablas 29 y 30 del Apéndice A, se observa la construcción de las tablas de frecuencia y estimación de los porcentajes de madurez. Al analizar los resultados de este componente se observa un porcentaje de madurez del 18.15 % (nivel “Bajo” de madurez), ocasionado principalmente a la falta de estandarización de formatos y definición de procesos y procedimientos, en la tabla 13 se indican los porcentajes de madurez para cada grupo de procesos, mostrando ciertas fortalezas en los grupos de planificación y cierre.

Tabla 13*Estimación de la Madurez por Grupos de Procesos*

Grupo de proceso	% Madurez Grupo	Nivel de madurez	% Madurez, grupos de procesos	Nivel de madurez Facilitadores
1. Inicio	14.17 %	Bajo	18.15 %	Bajo
2. Planeación	21.18 %	Medio Bajo		
3. Ejecución	17.96 %	Bajo		
4. Monitoreo y control	17.42 %	Bajo		
5. Cierre	20.00 %	Medio Bajo		

Nota. El porcentaje de la columna “% Madurez Grupo” se obtiene de la columna “%-madurez” de la tabla 30-Apéndice A. El porcentaje de la columna “% Madurez grupos de procesos”, se calcula promediando la columna “% Madurez grupo” de esta tabla.

Los grupos de planificación y cierre tienen un nivel “Medio bajo”, alcanzado gracias a la planificación y las actividades de socialización con las comunidades en el proceso de cierre de proyectos del SGR. Para los grupos de inicio, ejecución y monitoreo y control se tiene un nivel “bajo”, aspecto asociado a dificultades en la calidad de estudios y diseños y estándares de la interventoría y supervisión. Al comparar los grupos en la figura 20, se observan ciertas fortalezas en la planificación y cierre de proyectos.

Figura 20*Madurez por Grupos de Procesos*

Nota. Diagrama con los resultados de los grupos de procesos de la entidad

El análisis por grupos de procesos permitió identificar las debilidades y algunas fortalezas en los grupos de procesos analizados, si bien es cierto, se muestran algunos avances en la planeación y cierre, desde un punto de vista general, cada grupo presenta serias deficiencias a causa de la falta de estandarización de formatos y actividades, esto sin lugar a dudas genera dificultades en las actividades de seguimiento y evaluación de los proyectos, de igual forma genera un incremento en los riesgos en la gestión del cronograma y los costos del proyecto, derivando en prácticas como las adiciones en tiempo y recursos en los procesos de compras (contratos públicos).

Análisis por Áreas de conocimiento del PMBOK®

Al tratarse de grupos de procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas de características comunes (Project Management Institute, 2017), el análisis por áreas del conocimiento permite comprender con precisión cuáles son los procesos que tienen mayores

dificultades en la gestión, al estimar los porcentajes de madurez de la tabla 14, se encontró que los procesos relacionados con gestionar la integración, el alcance, los costos, la calidad, los recursos humanos, las comunicaciones y de los interesados; muestran un nivel “bajo”, al igual que en otros casos esto se debe a la falta de estandarización de procesos que permitan tener claridad en las actividades de los colaboradores.

Tabla 14

Estimación Madurez Según Área de Conocimiento PMBOK®

Área de conocimiento Gestionada	% Madurez área.	Nivel de madurez	% Madurez	Nivel madurez Facilitadores
4-Integración	17.78 %	Bajo	18.92 %	Bajo
5-Alcance	18.06 %	Bajo		
6-Tiempo	23.33 %	Medio Bajo		
7-Costos	19.58 %	Bajo		
8-Calidad	17.22 %	Bajo		
9-Recursos Humanos	17.50 %	Bajo		
10-Comunicaciones	18.33 %	Bajo		
11-Riesgos	22.22 %	Medio Bajo		
12-Adquisiciones	22.67 %	Medio Bajo		
13-Interesados	12.50 %	Bajo		

Nota. el porcentaje de la columna “% Madurez área” se calcula promediando (por áreas de conocimiento) la columna “% Madurez” de la tabla 32 – Apéndice A. La columna “Nivel de madurez Facilitadores” se calcula promediando la columna “%madurez área” de esta tabla.

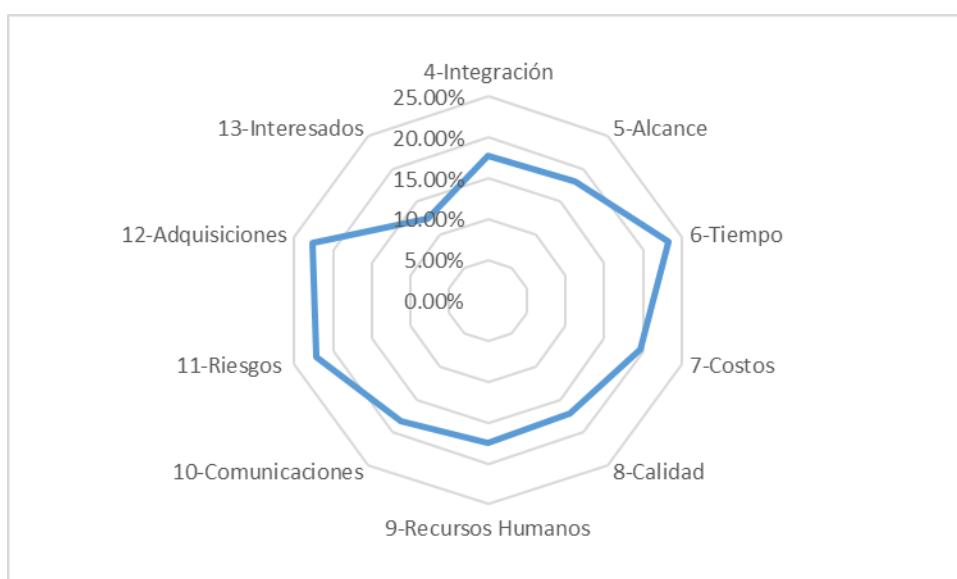
En cuanto a la gestión del tiempo, los riesgos y las adquisiciones se observa un nivel de madurez medio - bajo, este leve incremento en el cumplimiento de buenas prácticas se debe al apoyo en plataformas informáticas, procesos y normatividad que debe cumplir la alcaldía para adelantar los procesos contractuales, estos resultados evidencian que en la actualidad las

actividades de gestión de la alcaldía de Pajarito están enfocadas en la gestión de las adquisiciones, aspecto que limita las buenas prácticas para una buena gestión.

Al obtener los promedios de análisis por área de conocimiento, se obtiene un nivel de madurez bajo con un 18.91 %,y, al comparar cada una de estas áreas, en la figura 21 se puede observar que se presentan deficiencias en la gestión de los interesados.

Figura 21

Porcentaje de Madurez por Área de Conocimiento



Nota. Diagrama con los resultados de las áreas de conocimiento de la entidad.

Al momento de analizar los resultados de la gestión de Integración y del alcance, se evidencio que la inexistencia de estos procesos ha generado dificultades relacionadas con la alineación de los entregables del proyecto y lo que realmente se está adquiriendo en las compras, esto ha representado demoras en la liquidación de contratos de obra con recursos provenientes de convenios con entidades departamentales y nacionales.

En cuanto a la gestión del alcance, el tiempo, los costos y la calidad, el diagnostico muestra que existen formalización en algunos procesos, sin embargo, debido a la gestión de calidad en la etapa de formulación, se observa que estas áreas del conocimiento son las afectadas

en la etapa de ejecución, generando así riesgos por pérdida de recursos y proyectos con incumplimiento en los tiempos de entrega.

Análisis por Etapas Procesos de Mejora

También mencionados como (SMCI), están asociados directamente modelo de análisis de la gestión organizacional (OPM3®) y buscan determinar si las prácticas diagnosticadas cuentan con estándares en los procesos, actividades de medición, planes de control y mejora según las recomendaciones de la Guía del PMBOK®.

Teniendo en cuenta que las preguntas de la encuesta relacionan directamente estos procesos con las áreas de conocimiento, por tanto, se puede indicar que el porcentaje de madurez será el mismo que el del análisis por áreas de conocimiento (ver tabla 15), sin embargo, se llevara a cabo este análisis con la finalidad de verificar el porcentaje de buenas prácticas que cumplen con los procesos de mejora (SMCI).

Tabla 15

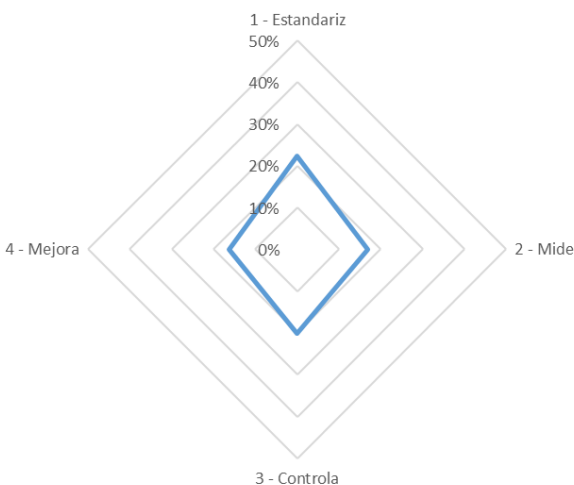
Estimación Nivel de Madurez por Etapas (SMCI)

Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	% Madurez (SMCI)	Nivel de madurez	% Madurez	Nivel madurez Facilitadores
1. Estandariza	22.29 %	Medio Bajo	18.90 %	Bajo
2. Mide	16.90 %	Bajo		
3. Controla	20.10 %	Medio Bajo		
4. Mejora	16.33 %	Bajo		

Nota. El porcentaje de la columna “% Madurez (SMCI)” se calcula promediando (por procesos (SMCI) la columna “% madurez” de la tabla 34 - Apéndice A. La columna “% Madurez” se calcula promediando la columna “% Madurez (SMCI)” de esta tabla.

Figura 22

Porcentaje de Madurez por Procesos (SMCI)



Nota. Diagrama con los resultados de los procesos (SMCI) de la entidad.

A partir de los resultados se puede concluir que la alcaldía de Pajarito, Boyacá cuenta con un nivel de madurez “Bajo” en lo que refiere a las buenas prácticas para la gestión de proyectos, aspecto para tener en cuenta en el modelo de diseño de la PMO que se debe implementar.

Este diagnóstico permite identificar al detalle los elementos que presentan deficiencias en el proceso de la administración de los proyectos y a partir de los resultados se observan que las prácticas deficientes implican un incremento en los riesgos asociados a: Pérdida de recursos, Incumplimiento en los tiempos de entrega, Sobre costos, Demandas y pleitos jurídicos, insatisfacción de los beneficiarios, ineficiencia de los recursos administrativos, demoras en los procesos de formulación y viabilización, baja eficiencia en cumplimiento de los proyectos del plan de desarrollo entre otros aspectos que afectan la gestión de los proyectos y comprometen la eficiencia en la inversión de los recursos del municipio.

Características del Municipio de Pajarito Boyacá a partir de Investigación Cualitativa.

Con la investigación cualitativa se identifican datos representativos del municipio y que se deben tener en cuenta al momento de realizar el diseño de la PMO, ya que permiten identificar el entorno y realidad en el que se desarrolla la actividad administrativa de la alcaldía municipal, de esta forma se plantea un escenario a partir del cual se desarrolla la idea de diseño.

Ubicación Geográfica

Pajarito se ubica en el sector oriental del departamento de Boyacá a 176 km de Tunja y 343 kilómetros de Bogotá, hace parte de la provincia de la Libertad junto a los Municipios Paya, Pisba y Labranzagrande. Está conformado por catorce veredas. La Sabana, Corinto, Curisí, Huerta Vieja, Charanga, Miraflores, Margaritas, Sabanalarga, Peñalta, Guamal, Quebrada Negra, Jotas, Magavita y Monserrate y un centro urbano dividido en 21 manzanas.

Vías de Acceso

El Municipio tiene una sola vía de acceso, se trata de la vía del Cusiana que conecta los departamentos de Boyacá y Casanare. Desde hace más de 15 años presenta irregularidades y problemas con su sostenimiento y correcto funcionamiento, año tras año el territorio queda incomunicado en época de lluvias por el desbordamiento de los caños o quebradas, el deslizamiento de tierra, el hundimiento de algunos trayectos o la socavación realizada por el río, son los daños causados en los más de 120 kilómetros y que a fecha de este proyecto las autoridades competentes no solucionan y favorecen a la población de Pajarito. (Rojas Calderón, 2021).

Población

Pajarito, Boyacá para el censo realizado en el año 2018 por el DANE contaba con 2.414, de ellos; el 58,8 % habita en las veredas o zona rural.

Condiciones Geográficas

El municipio hace parte del piedemonte llanero y por sus diferentes alturas presenta diversos climas, hacia el sur del municipio sus temperaturas oscilan entre los 20° a los 24°, más hacia la zona central entre los 18° a los 20° y en la parte más alta, donde se ubican las veredas Corinto y La Sabana alcanzan a estar hasta los 16°. Presenta altas precipitaciones, alrededor de 4075,8 mm anuales, y numerosas fuentes hídricas que en épocas de lluvias el caudal suele ser abundante. Estos dos factores han hecho de Pajarito, un territorio de alto riesgo por deslizamientos y de avalanchas. Al estar ubicado en la cordillera oriental, presenta suelos ondulados, con bastante ladera, cerros, picos y una gran meseta (vereda corinto) y hace parte de la cuenca del río Cusiana.

Condiciones Tecnológicas

El Municipio de Pajarito tiene buenos equipos tecnológicos, con la novedad de ser irregular el acceso a internet por su condición de baja población. Pocas empresas ofrecen el servicio y no lo hacen en las condiciones de calidad indicadas o requeridas.

Estructura Organizacional

Según el acuerdo municipal No 010 de 2024, el municipio de Pajarito Boyacá adopta el rediseño organizacional de la alcaldía municipal con la finalidad de modernizar la estructura organizacional para optimizar la prestación de bienes y servicios, así mismo pretende responder a los requerimientos que demandan las obligaciones del territorio, en especial lo relacionado con la eficiencia y eficacia administrativa.

La alcaldía Municipal de Pajarito Boyacá cuenta con una estructura simple con tres niveles de jerarquía (ver figura 23), en el primer nivel está en alcalde como primera autoridad del municipio, en el siguiente nivel están las dependencias compuestas por las secretarías de:

gobierno y talento humano, planeación e infraestructura, hacienda y finanzas públicas, desarrollo social y fomento agropecuario y la Unidad de servicios públicos domiciliarios. Y en un tercer nivel están las oficinas de comisaría e inspección de policía.

Figura 23

Organigrama Alcaldía Pajarito, Boyacá



Nota. Tomado de Alcaldía de Pajarito, (2024).

Misión

Orientar social y productivamente el Municipio hacia la competitividad regional con aprovechamiento de su localización geográfica como estrategia para desarrollo comercial, con una administración municipal transparente y fortalecida que garantice la adecuada prestación de los servicios públicos a cargo del estado y con una comunidad satisfecha por el ambiente de progreso generado (Alcaldía Pajarito Boyacá, 2019, p. 1).

Visión

Pajarito para el 2019 será un Municipio modelo de desarrollo administrativo y productivo nodo de desarrollo regional, donde la igualdad, la moralidad, el respeto a sus comunidades y al medioambiente sean principios diarios que orienten la convivencia pacífica y progresista (Alcaldía Pajarito Boyacá, 2019, p. 1).

Capacidad Fiscal

Según diagnóstico realizado por la Gobernación de Boyacá, para el año 2021 el Municipio de Pajarito tenía una capacidad de generar recursos propios del 30 % y el 70 % restante depende de los recursos transferidos por la Nación (Gobernación de Boyacá, 2022). Lo que muestra la dependencia de los recursos del nivel nacional para la inversión en las iniciativas públicas.

Banco de Programas y Proyectos de Pajarito, Boyacá

Actualmente, el banco de proyectos del municipio de Pajarito, Boyacá, no tiene manuales propios que indiquen los procesos y establezcan los formatos de calidad para la gestión, a partir del año 2024 la formulación y registro de proyectos se realiza directamente en las plataformas dispuestas por el DNP, sin embargo, no se cuenta con documentación técnica que soporte los proyectos, la viabilidad está a cargo del secretario de Planeación y otras entidades cuando los proyectos se financian con recursos de otras entidades.

Según lo expuesto por los funcionarios de planeación, para operar las plataformas de gestión recurren a las guías y manuales dados por el DNP, ya que contienen una buena descripción de los procesos y permiten desarrollar las actividades apropiadamente, sin embargo,

consideran que es una práctica incompleta, ya que solo se limitan a cumplir con un requisito mínimo y no a implementar la cultura para gestionar proyectos.

Plan de Desarrollo

El plan de desarrollo es un requisito legal que debe formularse al inicio de cada mandato, tanto ya sea en la nación, los departamentos o entes territoriales, de acuerdo con la ley 152 de 1994. Dicho plan articula, estrategias, programas, metas y proyectos de mediano plazo; un plan de inversiones, que prioriza y estima recursos necesarios para ejecutar de los programas, y los mecanismos de seguimiento y evaluación, que permiten medir su cumplimiento.

En la actualidad, el municipio de Pajarito cuenta con el plan de desarrollo “Creemos en el cambio”. Este es el principal instrumento de planificación estratégica del municipio para el periodo administrativo 2024 - 2027. Su propósito es establecer las metas, estrategias, programas y proyectos que permitan alcanzar un modelo de desarrollo socioeconómico sostenible. Partiendo de un diagnóstico de la situación del municipio, se formula el componente estratégico con una amplia participación de la comunidad. Este documento permite garantizar la coherencia entre las aspiraciones colectivas y las decisiones gubernamentales, permitiendo organizar de manera eficiente la inversión pública.

La estructura del plan de desarrollo de Pajarito Boyacá se construye teniendo en cuenta los sectores y programas definidos por el DPN los cuales sirven como marco para diseñar metas y proyectos de inversión, en la tabla 16 (Alcaldía de Pajarito Boyacá, 2024) se relacionan las estrategias, los sectores y la cantidad de programas del plan de desarrollo.

Tabla 16*Esquema Plan de Desarrollo Creemos en el Cambio 2024-2027*

Línea Estratégica	Sector	Programas
Línea estratégica 1: Pajarito “creemos en el desarrollo social”	Cultura	1
	Deporte y recreación	1
	Educación	2
	Inclusión social y reconciliación	5
	Salud y protección social	2
	Vivienda, ciudad y territorio	3
Línea estratégica 2: Pajarito “creemos en el desarrollo económico”.	Agricultura y desarrollo	5
	Comercio, industria, turismo	1
Línea estratégica 3: Pajarito “Creemos en el desarrollo territorial.”	Ambiente y desarrollo sostenible	3
	Información estadística	2
	Minas y energía	3
	Tecnologías de la información y las comunicaciones	2
	Transporte	2
Línea estratégica 4: Pajarito creemos en el desarrollo institucional	Gobierno Territorial	4
	Justicia y del derecho	1
	Trabajo	2

Nota. autoría propia a partir de (Alcaldía de Pajarito Boyacá, 2024).

Actualmente, la formulación de los proyectos en Pajarito, Boyacá se realiza siguiendo los lineamientos del DNP, por lo que cada proyecto guarda relación directa con el alcance de las metas de producto, que aportan al cumplimiento de programas y estos a las líneas estrategias.

Si bien es cierto la formulación del plan de desarrollo cuenta con un estado del arte robusto, es necesario mejorar la gestión de proyectos, ya que no existen procesos y procedimientos plenamente definidos.

Procesos Internos

Actualmente, la alcaldía carece de manuales de procesos y procedimientos, por lo que las actividades para gestionar los proyectos se realizan con manuales y ayudas dispuestas por el DNP, en especial lo relacionado con el manejo de la MGA Web y la plataforma PIIP.

Formulación y Registro. En el proceso de diagnóstico se encontró que, a partir del 2024, la entidad empezó a formular y registrar los proyectos en las plataformas dispuestas para este fin, este esfuerzo denota la disposición de implementar procesos de gestión, es importante mencionar que a falta de procesos la formulación de proyectos se limita al diligenciamiento de los formularios de la MGA Web y el registro en la PIIP, sin contar con documentación estandarizada que brinde un soporte y trazabilidad dichas actividades.

Ejecución y Seguimiento. El proceso de ejecución de los proyectos no está del todo definido, se observa que este inicia con la gestión de las adquisiciones o procesos precontractuales, ya que al formular este se solicitan soportes como:

- Certificado de registro en plan de adquisiciones
- Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP)
- Registro en la PIIP y BPIN.
- Estudios previos, análisis del sector y matriz de riesgos

Una vez surtido el proceso precontractual se inicia con la ejecución de las compras, fase en la cual se evidencian la mayoría de las debilidades que resultan de las falencias en gestión de los proyectos y se relacionan principalmente con el cumplimiento de programación, el presupuesto y el adecuado seguimiento, situación que se ve reflejada en constantes prórrogas y adiciones. En cuanto al seguimiento de los proyectos, se encontró que para los proyectos sujetos

a inversión con recursos con el SGP⁸ se hace una evaluación anual la cual es el insumo para rendir cuentas y presentar informes a entes de control, aunque se da cumplimiento al artículo 48 de la ley 1757 de 2015, no se realiza el adecuado seguimiento a los proyectos en las plataformas destinadas para tal fin (PIIP⁹ antes SIP¹⁰), esta práctica impide gestionar el conocimiento y tomar decisiones.

En cuanto al seguimiento de proyectos financiado SGR, se realiza el reporte de información a través de la plataforma GESPROY¹¹, en esta se reporta mensualmente al avance físico y financiero de los proyectos, este aspecto ha permitido realizar un control en tiempo real soportado en reportes de interventoría y supervisión.

Cierre de Proyectos. Según la información encontrada, solo se cierran proyectos que se financian con el SGR, para los demás proyectos no existe este proceso, por lo que se genera inconsistencia en la información reportada al DNP, afectando así los resultados en las mediciones de desempeño, esta situación es generada por la inexistencia procesos que permitan disponer de información para adelantar los reportes.

⁸ Sistema General de participaciones

⁹ Plataforma Integrada de Inversión Pública del DNP (DNP, 2023).

¹⁰ Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión

¹¹ Plataforma tecnológica para la gestión de proyectos financiados con recursos del SGR (DNP, 2023).

Propuesta Técnica y Funcional de la PMO para la Alcaldía de Pajarito, Boyacá

Justificación PMO para la Alcaldía Municipal de Pajarito Boyacá

Según el artículo 6 de la Ley 1551 de 2012, les corresponde a los entes territoriales de Colombia velar por el bienestar de sus comunidades a partir de la elaboración de planes que promuevan el desarrollo sostenible del territorio, según (DNP, 2023), *“La legislación colombiana establece que la ejecución del recurso público destinado a la inversión debe ser a través de proyectos los cuales deben estar incluidos en un Banco de Proyectos”*. En este sentido, le corresponde al municipio de Pajarito implementar modelos de gestión que busquen la eficiencia y se ajusten a las modelos de gestión oficiales, permitiendo así procesos económicos, transparentes y que respondan a los retos actuales de la administración pública.

Teniendo en cuenta los resultados del OPM3® y la revisión documental de la alcaldía municipal de Pajarito Boyacá, se recomienda la implementación de una PMO que permita mejorar gradualmente la gestión en los proyectos, así como la creación de capacidades institucionales que permitan planear, fórmulas, viabilizas, ejecutar y cerrar los proyectos de una forma organizada y alineada con los intereses del municipio.

La PMO, permitirá organizar la ejecución de procesos en función de los modelos de gestión existentes, mejorar el control y garantizar la entrega de productos que generen valor y mejoren el bienestar de la comunidad.

Definición de Objetivos de la PMO

Objetivo General

Contribuir a la gestión integral de proyectos de inversión pública a través de la implementación de buenas prácticas y procesos.

Objetivos Específicos

- Estandarizar los procesos para formular, ejecutar, seguir y evaluar los proyectos, dando cumplimiento a los modelos de gestión institucionales.
- Alinear los proyectos con las disposiciones de los planes estratégicos de la entidad.
- Promover la participación de los interesados en la formulación y ejecución de los proyectos.
- Brindar asesoría y apoyo en materia de la gestión de proyectos a las partes interesadas.

Evaluación de las Prácticas Actuales

Según los resultados del OPM3® (SAM - Self Assessment Method), la alcaldía municipal de Pajarito obtuvo un nivel de madurez Bajo, producto de las deficiencias en estándares de calidad, y ausencia de una cultura organizacional orientada a proyectos y buenas prácticas de gestión, esta situación justifica la implementación de una PMO que contribuya a superar estas dificultades, e iniciar con los procesos de mejora.

Tabla 17

Nivel de Madurez Según el Factor Evaluado

Factor Evaluado	% de madurez	Nivel
Facilitadores organizacionales	15.95	Bajo
Grupos de procesos	18.95	Bajo
Áreas de conocimiento	18.92	Bajo
Etapas procesos de mejora (SMCI)	19.92	Bajo

Nota. Resultados consolidados de la evaluación de madurez de la alcaldía de Pajarito, Boyacá.

Implementación PMO

Tipo de PMO

A partir de estos resultados y teniendo en cuenta la capacidad técnica, administrativa y financiera de la entidad, la oficina que mejor se ajusta a este escenario es la PMO de apoyo ya que con este tipo de oficina se puede dar inicio al proceso de estandarización de procesos y formatos sin aumentar significativamente los gastos para la alcaldía, además, permite la implementación de actividades para gestionar el conocimiento y la formación del personal.

Con la finalidad de optimizar el flujo de información y evitar reprocesos, se plantea que la PMO aborde los procesos desde la fase de preinversión, optimizando así los recursos y el tiempo de quienes intervienen en estas actividades, evitando de esta forma la generación de mayores cargas laborales para la planta de personal existente.

Enfoque de la PMO

Por funcionalidad, esta oficina se ubicará en la Secretaría de Planeación e Infraestructura y contará con una estructura flexible que se adapte al tamaño de la Alcaldía Municipal.

La PMO prestará asistencia técnica, capacitación a funcionarios y contratistas y el marco del comité se aprobará la implementación de formatos y plantillas para gestionar los proyectos en cada dependencia con funciones de gestión de proyectos a cargo, esta oficina no controlará directamente los proyectos y se enfocará en promocionar las buenas prácticas de manera progresiva (según plan de acción) minimizando la resistencia al cambio por parte de los funcionarios.

Misión y Visión PMO

Misión PMO

Fortalecer la capacidad institucional para mejorar las actividades de planificación, formulación, viabilización, ejecución y evaluación de los proyectos que promuevan un desarrollo sostenible y busquen el bienestar de las comunidades. Esto, a través de la articulación interinstitucional, la implementación de buenas prácticas y el acompañamiento técnico permanente, la PMO busca que los recursos se manejen de forma eficiente, transparente y alineados al plan de desarrollo vigente. Esta oficina se compromete a ser un apoyo cercano y confiable para todas las dependencias, promoviendo una cultura organizacional orientada a los resultados.

Visión PMO

En 2030, la PMO de la Alcaldía de Pajarito se reconocerá como un modelo de gestión en la provincia de la Libertad, destacada por coordinar, asesorar y optimizar los proyectos que impulsan el desarrollo integral y sostenible y la transparencia del municipio. Será una instancia institucional consolidada, con procesos estandarizados, que contribuirán a fortalecer la confianza ciudadana en la administración municipal y a materializar las metas de los planes estratégicos de la entidad.

Funciones de la PMO

Gestión del banco de proyectos. La principal función de la PMO es la gestión de los proyectos en cada una de las etapas, en especial en el proceso de ejecución, propendiendo por las buenas prácticas y cumplimiento de las responsabilidades de los funcionarios y contratistas.

Asistencia Técnica. La PMO se encargará de prestar asistencia técnica y soporte a la administración municipal en la formulación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación de los proyectos.

Gestión de la calidad. Promocionar las buenas prácticas, especialmente las relacionadas con la modernización y estandarización de procesos, formatos, plantillas y procedimientos.

Capacitación. Desarrollar actividades para adelantar jornadas de capacitación en buenas prácticas de gestión de proyectos con enfoque en PMBOK® y modelos de gestión oficiales.

Gestión del Conocimiento. Gestionar actividades para la generación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas en los proyectos gestionados.

Reportes de Información. Gestionar la información de avance y resultados de los Planes estratégicos, Programas y Proyectos de la entidad.

Políticas de Gobernabilidad

Comité PMO. El comité de la oficina de gestión de proyectos es una instancia para tomar decisiones y aprobar o modificar de procesos, formatos, consolidación y reporte de información, así mismo se encargará de articular y ejecutar actividades para cumplir los proyectos de la entidad.

Secretaria Técnica del Comité. Las funciones de organización del comité estarán a cargo del secretario de Planeación e Infraestructura.

Participantes. El comité de la PMO se conformará por los funcionarios de nivel directivo de la alcaldía municipal a cargo de la ejecución de proyectos de inversión, (ver tabla 21).

Periodicidad y Objeto de las Reuniones. Con el fin de garantizar la operatividad de la PMO, el comité se reunirá mensualmente con la finalidad de evaluar.

- Evaluar las métricas de la PMO.

- Evaluar métricas en los proyectos.
- Creación, modificación o eliminación de formatos.

Al final de cada reunión se elaborará un acta con las conclusiones y compromisos adquiridos durante la misma. El comité de la oficina de la PMO adoptará los lineamientos y contribuirá al cumplimiento de la política de planeación institucional del MIPG¹².

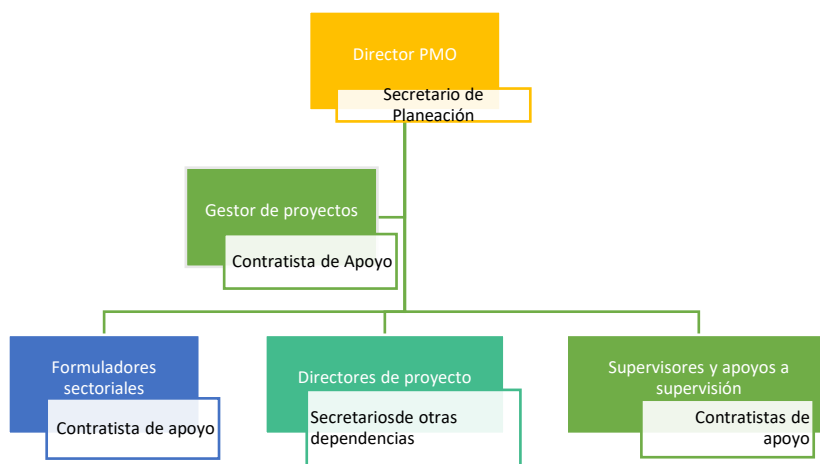
Estructura Interna PMO

El modelo de estructura de la PMO se diseña teniendo en cuenta la estructura organizacional del municipio de Pajarito, las funciones de los participantes y del comité de gestión de proyectos, por tratarse de la implementación inicial, se opta por una estructura sencilla que permita agilizar la comunicación y flujo de información.

En la figura 24 se observa que en el primer nivel de la PMO se encuentra el director, quien hace las veces de secretario técnico del comité PMO; en el siguiente nivel está el gestor de proyectos, quien se encargará de articular a los demás actores con el nivel directivo.

En el tercer nivel encontramos los formuladores de proyectos, que pueden ser los funcionarios, contratistas o particulares que quieran presentar y gestionar un proyecto ante la entidad, en este nivel también encontramos los directores de proyecto que son los funcionarios públicos (preferiblemente del nivel directivo) encargados de gestionar los proyectos en cada etapa del ciclo de vida del proyecto, en este nivel también encontramos los supervisores que serán los encargados de gestionar el seguimiento a la calidad de los proyectos.

¹² Modelo integrado de Planeación y Gestión.

Figura 24*Organigrama Propuesto PMO Alcaldía Pajarito*

Nota. Organigrama propuesto para la PMO de Pajarito, Boyacá.

Tabla 18*Responsables y Funciones PMO*

Cargo	Funciones	Responsable
Director PMO	Secretario del comité PMO. Evaluar los avances del plan de implantación y operación de la PMO. Consolidar los reportes de información de avance de proyectos, programas y planes de la entidad. Emitir certificado de inscripción de proyectos para procesos de compras.	Secretario de Planeación e Infraestructura.
Gestor de Proyectos	Operación de las plataformas oficiales de proyectos. Verificar el cumplimiento de los procesos de cierre de proyectos. Apoyar a la secretaria técnica del comité de la PMO. Apoyar en los procesos de evaluación y viabilización de los proyectos. Consolidar el expediente de los proyectos de	Contratista de apoyo

	inversión	
Formuladores Sectoriales	Formular y presentar los proyectos a la PMO.	Contratistas de Apoyo Ciudadanos
Directores de Proyecto	Gestionar los procesos asociados a la etapa de ejecución y supervisión. Presentación de informes y reporte de información. Gestionar los trámites de ajuste. Gestionar los procesos de cierre y entrega. Proponer ajustes a los procesos y formatos de la PMO.	Secretario de Desarrollo y Fomento. Secretaría de Gobierno Jefe Unidad de Servicios Públicos Secretaría de Hacienda Secretaria de Planeación e Infraestructura.

Nota. Resumen de las funciones de los integrantes de la PMO de Pajarito, Boyacá.

Modelo de Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos se plantea a partir los modelos de gestión del DNP y las buenas prácticas del PMBOK®. Es importante tener en cuenta que las entidades territoriales trabajan con proyectos con ciclo de vida predictivo. En este tipo de proyectos, él (Project Management Institute, 2017, p. 19) indica que “... *El alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente.*” En este sentido, el modelo para la gestión de proyectos para la PMO de Pajarito Boyacá se alinearé con las buenas prácticas de la Guía de PMBOK® sexta versión como se observa en la figura 25.

Figura 25*Esquema Modelo de Gestión de Proyectos PMO Pajarito, Boyacá*

Gestión PMP	Dominios	Equipo de trabajo, Gestión de interesados, Gestión del Ciclo de Vida del proyecto, Gestión de Riesgos e Incertidumbre									
		Planificación					Trabajo del proyecto			-Entrega -Medición y evaluación	
	Modelo	Modelo de Desempeño del Equipo de Drexler/Sibbet									
	Metodos	Marco Lógico y cadena de valor									
	Artefactos	Ver artefactos en las figuras procesos y sub procesos									
Gestión de proyectos públicos	Proceso presupuestal	Programación	Presentación	Estudio y Aprobación			Ejecución	Liquidación	Seguimiento	Evaluación	
	Etapas del proyecto de inversión Pública	Preinversión Perfil - Pre factibilidad - Factibilidad					Inversión			Operación	
	Procesos	Planeación			Gestión de Recursos			Ejecución		Evaluación posterior	
	Sub Procesos	Formulación y presentación	Viabilidad y registro	Priorización	Solicitud de recursos por Fuente	Revisión de requisitos habitantes por fuente	Aprobación	Programación	Ajustos - Trámites	Seguimiento y Control	Evaluación de Corta, mediano y Largo Plazo
	Pasos	Estructuración Formulación MGA	Registro SPN	Organización en orden indicativo	Proyección Fuentes Financiación	Proyectos con habilitación parcial por fuente	Proyectos con habilitación de fuentes	POAI Decreto de liquidación	Modificaciones	Reportes de Ejecución	1- Generación de Beneficios 2 Análisis de Impactos

Nota. Elaborado con base en (DNP, 2023) y (Project Management Institute, 2021).

Clasificación de Proyectos

La clasificación de los programas como parte del ejercicio de la elaboración de los planes de desarrollo, para esto el DNP recomienda organizar la estructura del componente estratégico a través de:

1. Líneas estratégicas: Conforme al programa de gobierno presentado en la candidatura.
2. Sector de Inversión: conforme a la clasificación del DNP que incluyen los sectores de Cultura, Recreación, Educación, Deporte, Salud, Vivienda, ciudad y territorio, Agricultura, Inclusión social, Comercio, industria y turismo, Ambiente, Información Estadística, Minas y energía, TICS, Transporte, Gobierno Territorial, Justicia, Trabajo.
3. Programas: a partir de las propuestas del programa de gobierno presentado por el gobernante durante el proceso democrático, se procede a estructurar el plan de desarrollo, el cual debe agrupar las necesidades sectoriales para definir los indicadores de resultado.

4. Metas de producto: se diseñan para dar cumplimiento a las propuestas del programa de gobierno y deben guardar relación con los catálogos de producto del DNP; por tanto, tienen sus respectivos indicadores.
5. Proyectos de inversión: Pueden estar orientados a cumplir con una o varias metas de producto, sin embargo, si estas se encuentran en un mismo programa y con productos afines.

Esquema de Procesos

Proceso de Planeación

Subproceso de Perfil. Se analiza el problema, las necesidades o potenciales del municipio, por medio del árbol de problemas, a partir de esto se plantean alternativas de solución, en cuanto a la formulación, el DNP emplea el método de marco lógico (árbol de problemas y árbol de objetivos), siempre se deben tener en cuenta las herramientas de planificación territorial como el EOT, el plan de desarrollo vigente y los Planes Sectoriales.

Figura 26

Subproceso Perfil de Proyecto



Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para el perfil del proyecto.

Subproceso de Prefactibilidad. En la prefactibilidad se evaluarán las alternativas a partir de estudios técnicos que permiten reducir el margen de incertidumbre, esto a través del análisis de las variaciones del valor presente neto, revisión de los gastos de inversión y operación, finalmente se analiza la oferta y demanda del proyecto. Teniendo en cuenta la

complejidad, se debe considerar la realización de estudios legales, técnicos, ambientales, de riesgos y financieros.

Figura 27

Subproceso de Prefactibilidad

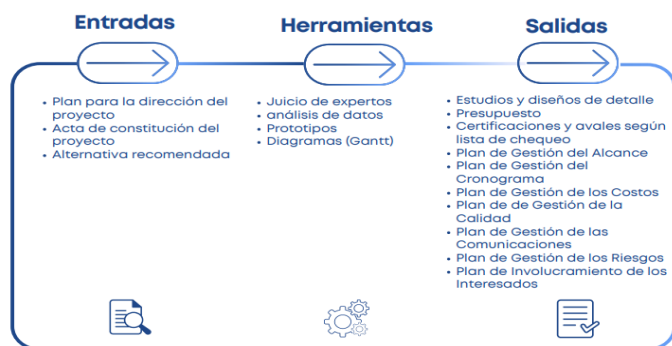


Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la etapa de prefactibilidad.

Subproceso de Factibilidad. A partir de la alternativa recomendada y según el tipo de proyecto, se elaboran estudios y diseños de detalle para definir los costos, actividades, especificaciones, fuentes de financiación, cronograma, entre otros. Para fortalecer las actividades de formulación, se recomiendan implementar los planes del PMBOK® indicados en las salidas de la imagen 28.

Figura 28

Subproceso de Factibilidad

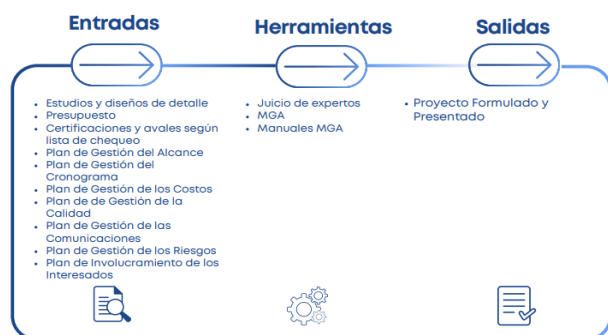


Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la etapa de factibilidad.

Subproceso Formulación y Presentación. En el proceso de formulación y presentación se digitaliza en el aplicativo de la MGA. Se recomienda que en esta actividad se cuente con el expediente documental debidamente organizado y firmado; así mismo, se requiere una copia digital para optimizar el registro de información.

Figura 29

Subproceso Formulación y Presentación



Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la formulación y presentación.

Subproceso Viabilidad y Registro. Este proceso se realiza en la plataforma PIIP y se fundamenta en verificación de requisitos generales y específicos para cada sector para garantizar la calidad de la información. Si se cumplen los requisitos, se viabilizará y registrará el proyecto. En caso contrario, se devolverá al proceso anterior para llevar a cabo los ajustes pertinentes, esta actividad será acompañada de una ficha con las observaciones de la documentación presentada.

Figura 30

Subproceso Viabilidad y Registro



Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la viabilidad y registro.

Proceso de Gestión de Recursos

Subproceso de Revisión de Requisitos Habilitantes por Fuentes. Este proceso busca verificar requisitos técnicos y legales según la fuente de financiación de la entidad o ente financiador, esto teniendo en cuenta que las diferentes instituciones que financian proyectos cuentan con sus propios requisitos técnicos.

Figura 31

Subproceso de Revisión de Requisitos Habilitantes por Fuentes



Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la revisión de requisitos habilitantes según la fuente de financiación.

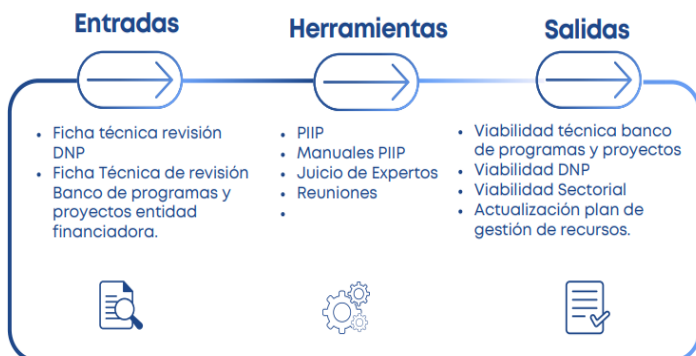
Subproceso Gestión de Recursos por Fuente. En esta etapa se inicia la gestión de recursos en la propia alcaldía o en entidades de orden territorial, nacional, SGR, privado, etc. Esta información se ingresa en el aplicativo PIIP y, de ser necesario, se transfiere a la entidad financiadora para adelantar los trámites pertinentes.

Como salida de esta etapa la entidad elaborará el plan de gestión de recursos, entro del cual se incluirá la actividad de gestionar el certificado de disponibilidad de presupuesto de la entidad cofinanciadora o el certificado de disponibilidad presupuestal de la alcaldía

Figura 32*Subproceso Gestión de Recursos por Fuente*

Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la gestión de los recursos por fuentes.

Subproceso de Aprobación. Este subproceso busca organizar la documentación del proyecto aprobados en fases anteriores, en especial los estudios y diseños, documentos técnicos y los conceptos o fichas de viabilidad emitidos por el financiador, esto con la finalidad de actualizar la información. Es importante tener en cuenta que para la ejecución de proyectos cofinanciados con entidades nacionales o departamentales se celebran convenios interadministrativos que implican el cumplimiento de obligaciones, requiriendo así la actualización del plan de dirección del proyecto e incluir estas tareas en el proyecto.

Figura 33*Subproceso de Aprobación*

Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la etapa de aprobación.

Proceso de Ejecución

Subproceso Programación. Esta actividad se realiza en la plataforma de la PIIP a partir de los insumos formulados en fases anteriores (programación del proyecto), así mismo se debe verificar que los recursos financieros se encuentren debidamente incorporados y programados en el POAI y en el presupuesto anual. Es importante que el director del proyecto se encargue de programar las reuniones necesarias para que el concejo municipal adelante las sesiones para la incorporación de los recursos al presupuesto municipal.

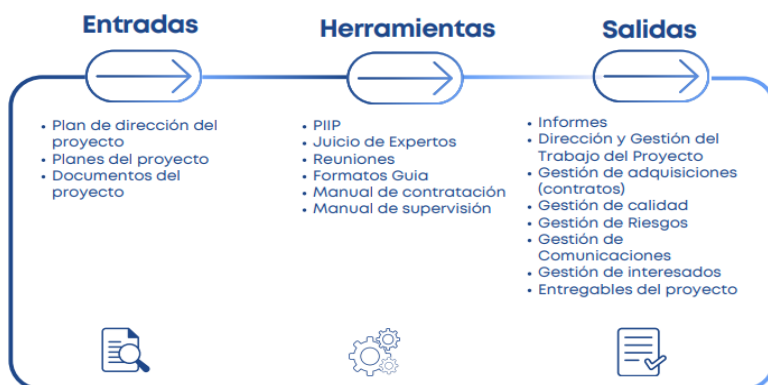
Figura 34

Subproceso Programación



Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la programación.

Subproceso de Ejecución. En esta etapa se materializan los entregables que solucionarán las necesidades o problemas planteados en la formulación, el proceso inicia con la gestión de compras y contratos y se debe prestar especial atención en el cumplimiento de los planes elaborados y aprobados hasta este momento, se recomienda prestar especial atención a los procesos de supervisión, interventoría y reporte de información del avance de las actividades ya que en el diagnóstico se encontró que en esta etapa es en la que se incumplen la mayor parte de las actividades planificadas con anterioridad ya que no se les presta suficiente atención.

Figura 35*Subproceso de Ejecución*

Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la etapa de ejecución.

Subproceso de Seguimiento y Control. Esas actividades se realizan durante la etapa de ejecución, se priorizan temas como calidad, presupuesto y gestión de riesgos, además se reporta información y evalúan los avances, se recomienda que en esta etapa se articulen actividades y gestión de información con la supervisión o interventoría del proyecto.

Figura 36*Subproceso Seguimiento y Control*

Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la etapa de seguimiento y control.

Subproceso de Ajustes. También conocido como modificaciones al proyecto, pretende actualizar la información aprobada en la PIIP, para esto se deben tener en cuenta los requisitos legales y técnicos, especialmente si el proyecto se financia con recursos provenientes del SGR.

Figura 37*Subproceso de Ajustes*

Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la etapa de ajustes.

Procesos de Cierre

Subproceso de Cierre. Las actividades del cierre inician con el proceso de recibo y liquidación de las adquisiciones (contratos). Se recomienda que estas actividades se realicen simultáneamente con las actividades de entrega a los beneficiarios. Para el caso de bienes, se recomienda tener en cuenta:

- Definir el responsable del bien luego de la entrega (elaborar acta de entrega y contratos de comodato).
- Entrega de manuales de mantenimiento y operación
- Verificación de garantías.
- Programa de seguimiento periódico

Figura 38

Subproceso de Cierre del Proyecto.



Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la etapa de cierre del proyecto.

En caso de presentarse observaciones en la entrega, el director deberá articular mesas de trabajo con el proveedor, el interventor y los beneficiarios para resolver las controversias.

Subproceso de Evaluación. En la evaluación del proyecto se analizan los resultados obtenidos, en especial lo relacionado con el cumplimiento de objetivos, metas y entregables. Para gestionar el conocimiento, se recomienda evaluar y analizar los resultados de cumplimiento frente a la programación inicial.

Figura 39

Subproceso de Evaluación



Nota. Propuesta la entradas, herramientas y salidas para la etapa de evaluación.

En los proyectos de obra, se requiere adelantar visitas semestrales para verificar el estado de las obras con la finalidad de la calidad y gestionar las garantías de calidad y estabilidad.

Gestión del Cambio y Capacitación

La PMO del municipio de Pajarito Boyacá requiere de un cambio cultural enfocado en gestión de proyectos, aspecto que se realizara mediante el uso de buenas prácticas, procesos y modelos de gestión que permitan la optimización de recursos en las etapas de; planeación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación en esta oportunidad la gestión del cambio se fundamenta en la capacitación, asesoría y socialización de procesos aprobados por el comité PMO.

Tabla 19

Gestión del Cambio y del Conocimiento

Etapa	Capacitación
Formulación	Teoría de proyectos y plan de desarrollo MGA, marco lógico y cadena de valor Buenas prácticas para la formulación de proyectos Taller de elaboración de formatos con enfoque en PMBOK®
Aprobación y viabilización	Operación de la PIIP Aplicación de Formatos estandarizados PMO
Ejecución, seguimiento y evaluación	Operación de la PIIP Aplicación de Formatos estandarizados PMO Manual de supervisión e interventoría Buenas prácticas para seguimiento y evaluación.

Nota. Propuesta de temas para las capacitaciones para tener en cuenta para gestionar el cambio.

Estrategias que Garantizan la Sostenibilidad de la PMO y la Apropiación por Parte de los Interesados

Para garantizar la sostenibilidad de la PMO en la alcaldía del Municipio de Pajarito y la apropiación por parte de los diferentes actores (profesionales de apoyo, secretarios de despacho, alcalde, formuladores de proyectos, etc.) es necesario implementar estrategias como:

- Fomentar el compromiso: Tanto el ordenador del gasto de la entidad (alcalde) como los secretarios de despacho de las diferentes dependencias (secretaría de gobierno y talento humano, secretaría de planeación e infraestructura, secretaría de hacienda y finanzas públicas y secretaría de desarrollo social y fomento agropecuario) deben dar el valor e importancia que requiere la PMO, este compromiso inicia con reconocer la responsabilidad de implementar los procesos, formatos y demás procedimientos conforme se establezcan. También deben realizar el seguimiento y medir el desempeño de la oficina e incorporar las mejoras que se necesiten.
- Cambiar la perspectiva frente a la gestión de los proyectos: los interesados deben de reorientar su pensamiento, enfocarse en las ventajas y beneficios que brinda la PMO a la entidad, esta oficina promueve la alineación de los objetivos de los proyectos con la planeación estratégica de la organización, contribuyendo al cumplimiento a las metas de los Planes de Desarrollo.
- Implementar el plan de capacitación: es importante que la implementación de la PMO vaya articulada con el plan de capacitación, el objetivo es fortalecer los conocimientos y habilidades de todos los colaboradores en función de las necesidades de la oficina, así se asegura una formación continua y aprovechable.

- Establecer herramientas de comunicación efectivas: otra estrategia de igual o mayor relevancia a las anteriores es la de identificar y definir canales de comunicación entre los diferentes actores, esto permite un intercambio de información claro y preciso, además de facilitar la toma de decisiones. Especialmente aquellas actividades realizadas por el comité de la PMO.
- Retroalimentación constante: Para conocer el desempeño de la oficina de gestión de proyectos es necesario medir y evaluar las métricas, a partir de sus resultados establecer planes de mejora continua.

Conforme evolucionan los modelos de gestión y los requerimientos técnicos de los proyectos, la PMO debe ajustarse permanentemente al entorno de trabajo, esta tarea recae en el comité de la oficina, de allí la importancia de acoger las estrategias planteadas ya que son garantía de una implementación efectiva de la oficina de gestión de proyectos para el municipio de Pajarito, Boyacá.

Métricas y Herramientas

Indicadores para la PMO

Se plantea la implementación de indicadores clave del desempeño conforme a las buenas prácticas del PMBOK®, además se tiene en cuenta que estos se encuentren alineados con los modelos dispuestos por el DNP con la finalidad de evitar reprocesos y sobre carga de trabajo para los funcionarios públicos.

Indicadores KPI Asociados a la Gestión de los Proyectos. Estos indicadores buscan medir el desempeño de la PMO para mejorar el funcionamiento y brindar información para facilitar la toma de decisiones por parte del comité de gestión de proyectos.

Tabla 20*Indicadores PMO Pajarito Boyacá*

Indicador	Descripción	Fórmula
Índice de Desempeño de Cronograma (SPI)	Mide la eficiencia en la ejecución frente al cronograma planificado	$SPI = \frac{EV}{PV}$
Índice de Desempeño de Costos (IPC):	Mide la eficiencia en la ejecución del presupuesto de los proyectos	$IPC = \frac{EV}{CA}$
Índice de Cumplimiento de Alcance	Mide el cumplimiento de las actividades de los proyectos.	$TCPI = \frac{BAC - EV}{BAC - AC}$
Porcentaje de proyectos cerrados	Mide los proyectos que alcanzaron el cierre formalizado, incluyendo socialización y recibo a satisfacción por parte de los beneficiarios	$\%Pc = \frac{Pc}{Pv} * 100$
Tiempo promedio de aprobación de proyectos	Mide el tiempo de formulación y viabilización	$\overline{Tp_a} = \frac{tp1 + tp3 \dots tpn}{n}$
Porcentaje de proyectos con procesos de ajuste	Mide el porcentaje de proyectos que requieren ajustes durante su proceso de ejecución	$\%Pt = \frac{Paj}{Pv} * 100$

Nota. Indicadores propuestos para la gestión de la PMO.

Estos KPI permiten medir la eficiencia en la ejecución y permiten organizar la información acerca de los avances físicos y financieros para adelantar rendición de cuentas y reportes de información a entes de control, garantizando el seguimiento y evaluación de la gestión administrativa.

Indicadores DNP. Como parte de las funciones de la planeación, el DNP ha definido una serie de indicadores con la finalidad de simplificar, medir y comunicar la gestión en los planes de desarrollo, los programas y metas de producto. Teniendo en cuenta que estos indicadores hacen parte del modelo oficial con la que se formuló el plan de desarrollo, la PMO de Pajarito, Boyacá, adoptará estos indicadores con la finalidad de alinear sus actividades con las buenas prácticas de gestión. Los indicadores de producto e indicadores de resultado están incluidos en la MGA a partir del catálogo de productos del DNP, por lo que la totalidad de los proyectos registrados en la PIIP están alineados con dichos indicadores, ver apéndice B.

La evaluación y análisis de más métricas será realizará en el marco de las reuniones del comité PMO, dejando constancia de los resultados y los compromisos de mejora en los casos que se requiera.

Formatos Propuestos para los Procesos de la PMO

Los formatos para la operación de la PMO se diseñarán teniendo en cuenta los requerimientos de información y los procesos del PMBOK® organizados por áreas de conocimiento y grupos de procesos, en la tabla 21 se propone un esquema para la gestión de los formatos de la PMO de Pajarito Boyacá en la totalidad de su ciclo de vida.

Estos formatos se diseñarán a partir de talleres para la elaboración de formatos y contarán con la participación de los actores del proceso, buscando así que se eviten los reprocesos y que se generen mayores cargas laborales para los funcionarios e interesados, esta actividad se realizara previa capacitación a los interesados en temas relacionados con las buenas prácticas para la gestión de proyectos y los procesos por áreas de conocimiento y grupos de procesos.

Tabla 21*Clasificación de Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos PMO*

Áreas del conocimiento	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
4. Integración	4.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto	4.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.	4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. 4.4 Gestionar el conocimiento del proyecto.	4.5 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.6 Realizar el control integrado de cambios del proyecto.	4.7 Cerrar el proyecto o fase.
5. Alcance		5.1 Planificar la gestión del alcance. 5.2 Recopilar requisitos 5.3 Definir el alcance. 5.4 Crear EDT / WBS		5.5 Validar el alcance. 5.6 Controlar el alcance.	
6. Cronograma		6.1 Planificar la gestión del cronograma. 6.2 Definir las actividades. 6.3 Secuenciar las actividades. 6.4 Estimar la duración de las actividades. 6.5 Desarrollar el		6.6 Controlar el cronograma	

Áreas del conocimiento	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
		cronograma			
7. Costos		7.1 Planificar la gestión de los costos. 7.2 Estimar los costos. 7.3 Determinar el presupuesto		7.4 Controlar los costos.	
8. Calidad		8.1 Planificar la gestión de la calidad	8.2 Gestionar la calidad.	8.3 Controlar la calidad	
9. Recursos		9.1 Planificar la gestión de los recursos. 9.2 Estimar los recursos de las actividades	9.3 Adquirir los recursos 9.4 Desarrollar el equipo 9.5 Dirigir el equipo	9.6 Controlar los recursos.	
10. Comunicaciones		10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones.	10.2 Gestionar las comunicaciones	10.3 Monitorear las comunicaciones	

Áreas del conocimiento	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre
11. Riesgos		11.1 Planificar la gestión de los riesgos. 11.2 Identificar los riesgos. 11.3 Efectuar el análisis cualitativo de riesgos. 11.4 Hacer el análisis cuantitativo de riesgos. 11.5 Planificar la respuesta a los riesgos	11.6 Implementar la respuesta a los riesgos	11.7 Monitorear los riesgos	
12. Adquisiciones		12.1 Planificar la gestión de las adquisiciones.	12.2 Efectuar las adquisiciones.	12.3 Controlar las adquisiciones.	
13. Interesados	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar el involucramiento de los interesados	13.3 Gestionar la participación de los interesados.	13.4 Monitorear el involucramiento de los interesados	

Nota. Relación de áreas del conocimiento y grupos de procesos para tener en cuenta para la elaboración de formularios. Elaborado a partir de. Project Management Institute, (2017).

Plan para la Implementación de la PMO

Compromiso de la Dirección del Municipio

El “*Diseño de la oficina de gestión de proyectos (PMO) para el municipio de Pajarito Boyacá*”, se socializó con el alcalde municipal de Pajarito Boyacá, RENÉ GUSTAVO TEJEDOR LÓPEZ, quien manifiesta interés en adoptarlo con la finalidad de mejorar los problemas que tiene el municipio en cuanto a la eficiencia en la gestión en proyectos, en especial durante las fases de ejecución y cierre de los mismos, manifiesta que los procesos de cambios son difíciles, pero en la actualidad de hace necesario iniciar con esta actividad para que en un futuro se tenga un mejor desempeño en la gestión de los recursos.

Alcance

El plan de implementación se desarrollará en tres fases definidas en; corto, mediano y largo plazo; estas incluyen tareas para la gestión del banco de programas y proyectos, asistencia técnica, gestión de la calidad y capacitación.

Tabla 22

Plan de Implementación de la PMO

Tiempo	Actividad	Responsable
Corto plazo	Socializar el modelo de PMO a implementar	Director PMO
	Formalizar la creación de la PMO mediante acto administrativo.	Estudiantes
	Conformar el comité PMO.	Gestor de proyectos
	Socializar los procesos de la PMO.	
	Socializar formatos de procesos.	
	Formación en gestión de proyectos y buenas prácticas según el PMBOK®.	
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de los procesos y formatos estandarizados. 	Directores de proyectos

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de indicadores KPI 	Contratistas de apoyo
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Evaluación y procesos de mejora continua 	Gestor de Proyectos

Nota. Propuesta de plan para la implementación de la PMO a partir del análisis del diagnóstico OPM3.

Costos

Teniendo en cuenta las limitaciones financieras del municipio, la PMO no busca incrementar el costo de operación de la alcaldía, sin embargo, plantea un rediseño en el cual se busca cambiar la forma como se adelantan las actividades y en su lugar propone procesos estandarizados y a partir de buenas prácticas, partiendo de este concepto, se estiman costos a partir de las inversiones que actualmente se adelantan en esta materia.

Tabla 23

Costos Anuales de Implementación de la PMO

Descripción	Valor Anual	Fuente
Gestor de proyectos	\$ 30.000.000,00	SGP
Profesional de apoyo, sector vías y transporte	\$ 25.000.000,00	SGP
Profesional sector vivienda	\$ 25.000.000,00	SGP
Profesional de apoyo, sector agua potable y saneamiento básico	\$ 25.000.000,00	SGP- APSB
Profesional de apoyo del sector agropecuario	\$ 20.000.000,00	Convenio Asmupo
Profesional de apoyo de la Gestión del Riesgo y sector ambiental	\$ 25.000.000,00	SGP - Propios

Nota. La estimación del presupuesto no incluye a los directores de proyectos, toda vez que estas funciones recaen en funcionarios de la planta de la alcaldía municipal. Tampoco se incluyen costos de equipos, muebles y enceres, ya que la alcaldía cuenta con estos equipos.

Tiempo

Se estima que la primera fase del proceso de implementación tomara un mes, incluyendo actividades de capacitación y socialización de formatos, para las fases dos y tres se estima un tiempo de implementación de un año toda vez que se requiere adelantar el ciclo de vida de un proyecto piloto.

Plan de Capacitación

Para una óptima implementación de la PMO en la alcaldía municipal se hace indispensable diseñar un programa de capacitación con una primera fase denominada inducción, donde se desarrollará el siguiente contenido:

Tabla 24***Programa de Inducción***

Tipo	Contenido	Actividad
Programa enfocado en abordar temas relacionados con la PMO	Misión, visión, estructura, objetivos y procesos de la PMO	Socialización por parte del director de la PMO

Nota. Temario para el programa de inducción a los nuevos funcionarios y contratistas de la entidad.

En una segunda fase, se implementarán los programas con los temas centrales del Plan de capacitación, para ellos es importante contar con un experto en los temas propuestos.

Tabla 25*Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos con Enfoque DNP*

Tipo	Contenido	Actividad
Programa enfocado en abordar temas relacionados con las herramientas que ofrece el DNP en lo que refiere a proyectos.	Método de Marco Lógico, Metodología General Ajustada, Plataforma Integrada de Inversión Pública.	Taller teórico-práctico

Nota. Temario para el programa de capacitación en gestión de proyectos para los funcionarios y contratistas encargados de los proyectos del municipio.

El programa debe ser actualizado a medida que evolucionan los modelos y plataformas oficiales, con esto se busca gestionar el conocimiento del personal que tiene relación con la oficina de proyectos de la entidad. Para su ejecución se hace necesario realizar dos sesiones; en la primera se aborda el contenido del método de Marco Lógico y la MGA¹³. En la segunda se desarrolla lo relacionado con la Plataforma Integrada de Inversión Pública (PIIP).

Tabla 26*Programa Gestión de Proyectos con Enfoque PMBOK®*

Tipo	Contenido	Actividad
Programa enfocado en abordar temas relacionados con la Guía PMBOK®	Áreas del conocimiento, procesos y demás elementos de la guía	Taller teórico, con algunos ejercicios prácticos o ejemplos del uso de la guía

Nota. Temario para la capacitación de funcionarios y contratistas en temas relacionados con buenas prácticas según la Guía del PMBOK®

¹³ Metodología General Ajustada

Es importante realizar varias con el fin de evitar rechazo por parte de los funcionarios, esta recomendación se da a razón del extenso contenido de la guía que debe ser socializado.

Finalmente, en la tercera fase se finaliza el plan de formación con la evaluación y retroalimentación del proceso de capacitación. La finalidad de esta fase es revisar el compromiso de los colaboradores, la comprensión de la información y recoger lecciones aprendidas para nuevas capacitaciones.

Socialización de la Propuesta de Diseño de la PMO con las Partes Interesadas

La propuesta se presenta al representante legal de la alcaldía del Municipio de Pajarito, el señor alcalde Rene Gustavo tejedor López, los líderes de cada dependencia y los profesionales involucrados con los proyectos de la secretaría de Planeación, quienes avalaron y dieron sus recomendaciones para mejorar el diseño de la PMO. Es importante mencionar que los interesados fueron parte del desarrollo de la propuesta durante el proceso de diseño.

Observaciones Finales

Si bien es cierto las buenas prácticas contribuyen a mejorar el desempeño de los recursos, es necesario indicar un buen proceso de implementación se fundamenta en la disposición de los cargos directivos para implementar los procesos de gestión, este aspecto cobra gran importancia si se tiene en cuenta que en la actualidad se cuenta con una capacidad institucional limitada que concentra muchas actividades en un número reducido de funcionarios.

Uno de los principales retos que tiene el municipio se relaciona con la gestión del cambio, esto se debe a que en el municipio de pajarito no se tiene una cultura organizacional orientada a los proyectos y existe cierta resistencia al cambio en la planta de personal, es importante iniciar estos procesos con la capacitación del personal y visibilizar la importancia de rediseñar los modelos de trabajo que se llevan actualmente.

Como oportunidad de mejora se tiene la implementación de un repositorio digital para gestión de información generada en el desarrollo de los proyectos, en el proceso de diagnóstico se encontró que gran parte del tiempo se emplea en la redacción de textos disponibles en medio físico, así como la corrección de errores.

Conclusiones

La evaluación de madurez realizada a través del modelo de auto evaluación OPM3® (SAM - Self Assessment Method) mostro que los facilitadores organizacionales (tecnología, recurso humano, estructura y cultura), tienen un porcentaje de madurez del 15,95% el cual corresponde a un nivel de madurez “Bajo”, se resalta que la cultura alcanzo un porcentaje de 22.89 “Medio-bajo”. Por su parte los Grupos de Procesos obtuvieron un porcentaje del 18.95% indicando un nivel de madurez “Bajo”, es importante indicar que los procesos de planeación y cierre cuentan con algunas fortalezas derivadas de los modelos de trabajo del DNP. En cuanto a las áreas de conocimiento, los resultados muestran un porcentaje del 18.92% equivalente a un nivel de madurez “Bajo” y evidencia además serias deficiencias en la gestión de los interesados. De igual forma la evaluación de las etapas de procesos de mejora (SMCI) muestran un porcentaje del 19.92% (nivel de madurez bajo), en general se muestra un nivel de madurez bajo el cual se atribuye a la inexistencia de estándares, formatos y procesos, estas deficiencias deben atenderse mediante la implementación de una PMO de apoyo ya que al tener un rol consultivo permite iniciar los procesos de estandarización requeridos, además es el modelo que mejor se ajusta a las necesidades y requerimientos actuales del municipio.

El diseño de la PMO para la alcaldía de pajarito Boyacá, se realizó teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales; la capacidad institucional del municipio y los lineamientos para gestión de proyectos emitidos por el DNP. El primero, tiene en cuenta características como la estructura administrativa de la alcaldía, la capacidad operativa limitada (pocos cargos técnicos) y una alta dependencia de las transferencias Nacionales (70%). El segundo aspecto, considera la importancia de los modelos de trabajo del DNP (MGA, PIIP y Plan de desarrollo) y propone su articulación con las herramientas del PMI (Guía del PMBOK® y Modelo OPM3). Teniendo en

cuenta los resultados del diagnóstico y los aspectos mencionados se propone una PMO de apoyo con un rol consultivo encargada de iniciar la estandarización de procesos y gestionar el conocimiento generado alrededor de las buenas prácticas, este tipo de PMO es la que mejor se ajusta a los requerimientos actuales de la entidad, permitiendo mejorar el nivel de madurez de forma gradual lo que facilita los procesos de cambio.

La PMO de Pajarito Boyacá deberá abordar los procesos desde la etapa de preinversión toda vez que en esta se definen aspectos críticos como el alcance de los objetivos, el tiempo y el presupuesto del proyecto. La inclusión de subprocesos (perfil de proyecto, prefactibilidad, factibilidad, formulación, viabilidad y registro) dentro del modelo de gestión de la PMO, aportan consistencia y trazabilidad al flujo de información contribuyendo a mitigar los problemas encontrados en el diagnóstico, además permiten la articulación con los modelos de trabajo del DNP.

Las buenas prácticas de la Guía del PMBOK® son compatibles con los modelos y procesos dispuestos por el DNP ya que proporcionan herramientas y un marco robusto para la estandarización de procesos, permitiendo así la organización de documentos de soporte que complementan la información requerida por las plataformas oficiales del DNP (MGA Web, PIIP),

Los procesos de capacitación y la gestión del cambio son fundamentales en el proceso de creación de una cultura entorno a las buenas prácticas para la gestión de proyectos, estos procesos deben incluir temas relacionados con el manejo de las herramientas y modelos del DNP (Teoría del marco lógico, MGA, PIIP, etc.) y de las buenas prácticas para la gestión de proyectos a partir de la Guía del PMBOK® (Procesos, áreas del conocimiento). Para el caso de estudio estos temas son la base del modelo que contribuirá a generar una cultura de organización y

procesos estandarizados, promoviendo así la optimización de recursos, la eficiencia y transparencia en cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto financiado con recursos públicos.

La viabilidad para la implementación de una PMO en una alcaldía con limitaciones operativas y fiscales se soporta en la planificación de un proceso gradual y flexible que se ajuste a las capacidades actuales de la entidad. Aspecto que implica iniciar con una PMO de Apoyo encargada de generar la cultura de gestión de proyectos a través de la estandarización de procesos, capacitación de interesados y gestión del conocimiento. Para esto es necesario formalizar la PMO mediante un acto administrativo que indique la misión, visión, objetivos, la creación del comité de la PMO y sus integrantes, las funciones, los procesos y procedimientos, su articulación con las herramientas tecnológicas dispuestas por el DNP y la creación de un repositorio digital de proyectos para garantizar la gestión del conocimiento.

El diseño e implementación de la PMO no se debe considerar como un ejercicio metodológico ya que este proceso se concibe como una herramienta para mejorar la eficiencia, la eficacia y garantizar la transparencia en el manejo de los recursos públicos, buscando así la generación de valor, el desarrollo sostenible y el bienestar socioeconómico y ambiental de la población del municipio de Pajarito Boyacá.

La implementación de la PMO en el municipio de Pajarito Boyacá aporta mejoras en el orden, la eficiencia y la transparencia de los proyectos de la alcaldía municipal, esto a través de la estandarización de procesos bajo parámetros de calidad, el complemento de modelos oficiales con buenas prácticas internacionales y la capacitación permanente de los colaboradores. Además, esta oficina aporta valor agregado que no solo se limita a la administración de proyectos, ya que contribuye a la construcción de una cultura organizacional orientada a las buenas prácticas y

gestión del conocimiento, elementos que permiten enfocar los esfuerzos y recursos administrativos en proyectos que no solo respondan a necesidades de corto plazo, sino que aporten a la planeación estratégica de la entidad y el buen aprovechamiento de los recursos del municipio.

La PMO diseñada en este trabajo contribuye a la sostenibilidad de la gestión administrativa del municipio de Pajarito, ya que permite iniciar la consolidación de una cultura organizacional entorno a los proyectos a partir de los lineamientos del DNP en materia de proyectos de gestión de proyectos de inversión y las buenas prácticas de la Guía del PMBOK®, estos aspectos buscan dar continuidad a los procesos administrativos y aportar a la transferencia de los conocimientos durante las actividades de empalme administrativo con nuevos grupos de trabajo. Así mismo, la estandarización de procesos, la capacitación del personal y la gestión de las lecciones aprendidas, mitigan riesgos asociados a la pérdida de recursos con ocasión de prácticas de gestión improvisadas, lo que se traduce en un aprovechamiento efectivo en el uso de los recursos públicos, ya sean producto de las transferencias de la nación, recursos propios o recursos gestionados a través de los mismos proyectos administrados por la PMO.

Recomendaciones

A partir del diagnóstico de madurez y el diseño propuesto para la PMO del municipio de Pajarito Boyacá se presentan las siguientes recomendaciones para garantizar un proceso de implementación exitoso y sostenible en el tiempo:

La PMO deberá ser formalizada mediante un acto administrativo, este aspecto es fundamental para que la oficina de gestión de proyectos y el comité de gestión de proyectos cobren relevancia al interior de la estructura organizacional del municipio, este acto administrativo deberá contener como mínimo con la misión, visión, objetivos, la creación del comité de la PMO y sus integrantes, las funciones, responsabilidades, los procesos y procedimientos propios de la PMO de apoyo. Este proceso brinda solidez al proceso de rediseño de la gestión de proyectos y establece el marco de gobernanza necesario para su operación.

Una vez se formalice la PMO se debe dar paso a la implementación del plan de capacitación y gestión del cambio, con este se atienden de manera inmediata los problemas asociados a la falta de cultura en los procesos de gestión de proyectos. En este punto se recomienda a los directivos de la entidad la gestión de asistencia técnica y actividades de capacitación permanente en temas relacionados con el uso de modelos y herramientas dispuestas por el DNP (Teoría del marco lógico, MGA, PIIP) y las buenas prácticas para la gestión de proyectos a partir de la Guía del PMBOK® (Procesos, áreas de conocimiento etc.). El plan de capacitación debe enfocarse en interesados como funcionarios, contratistas y líderes de las comunidades interesados en gestión de proyectos, de tal forma que en la etapa inicial se superen los inconvenientes de resistencia al cambio y se promueva una nueva cultura organizacional enfocada en la eficiencia, la eficacia y la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

Se debe asegurar que la gestión de los proyectos se realice desde la fase de preinversión para garantizar una adecuada trazabilidad de documentación e información de los proyectos, la PMO se ha diseñado para estandarizar procesos desde las etapas tempranas del ciclo de vida incluyendo subprocesos como perfil del proyecto, prefactibilidad, factibilidad, formulación y presentación, y viabilidad y registro. De esta forma se asegura la calidad de información y procesos en la definición del alcance, el tiempo y el presupuesto de los proyectos, aspectos críticos que afectan el desempeño de los proyectos según el diagnóstico realizado en la alcaldía municipal.

Para garantizar el cumplimiento de los estándares de la PMO en cada una de las fases de los proyectos, se recomienda que los procesos de adquisiciones y compras (procesos precontractuales y contractuales) incluyan obligaciones relacionadas con el uso de los procesos, procedimientos y formatos dispuestos por la PMO para el seguimiento de los avances físicos y financieros. Este aspecto es importante en municipios con poca capacidad operativa ya que contribuye a reducir la carga laboral de los funcionarios al evitar reprocesos y errores en la transcripción de documentos y manejo de información.

Es importante alinear a la PMO con las herramientas tecnológicas dispuestas por el DNP, ya que estas apoyan las actividades de trazabilidad de la información y aportan eficiencia en el manejo, organización, acceso y gestión, así mismo es indispensable implementar un repositorio digital que permita gestionar el conocimiento generado en cada proceso.

Como toda herramienta que se integra a una entidad, es imprescindible medir el desempeño, a través de los indicadores y métricas detallados en la fase de diseño, es importante tener en cuenta que el DNP proporciona indicadores para el seguimiento a la gestión de los productos. La finalidad de estos indicadores es evaluar la funcionalidad de la PMO y la solución

a problemáticas y necesidades del municipio. De estos procesos se deberá gestionar la retroalimentación que permita mejorar la toma de decisiones a futuro. Como valor agregado, el uso de métricas permite un seguimiento oportuno a la ejecución de los proyectos y se hace uso del comité de gestión de proyectos, asegurando la correcta implementación y crecimiento de la PMO.

Es importante que la implementación de la oficina de proyectos sea gradual, por ello se optó por una PMO de “Apoyo” ya que esta se adapta a las condiciones administrativas, técnicas y financieras de la alcaldía de Pajarito. En la primera fase se recomienda la adaptación y estandarización de los procesos, formatos y procedimientos de la PMO, así como la puesta en marcha del proceso de formación a los directivos y profesionales que tienen relación directa con los proyectos.

Como medida de mejora continua; una vez se cuente de la implementación de la oficina de gestión de proyectos de apoyo, se debe iniciar el proceso de implementación de una PMO “Directiva” que permita la gestión de proyectos estratégicos y de alto impacto con la autonomía administrativa y financiera que estos demandan, este tipo de PMO permitirá reducir la carga laboral de la planta de personal de la y garantiza un crecimiento sostenido en la nueva cultura para la gestión de los proyectos en la organización.

Finalmente, la PMO de la alcaldía de Pajarito Boyacá debe promocionar las buenas prácticas que contribuyan a gestionar el conocimiento generado en cada uno de los proyectos, esto a través de procesos de evaluación periódica de los resultados obtenidos al cierre de los proyectos, con esto se busca identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. La Oficina debe ser fuente de retroalimentación continua para los interesados y la entidad.

Bibliografía

- Alcaldía de Pajarito Boyacá. (2024). *Plan de desarrollo Municipal "Creemos en el cambio 2024-2027"*. Pajarito.
- Alcaldía Pajarito Boyacá. (2005). Manual de Funciones.
- Alcaldía Pajarito Boyacá. (12 de abril de 2019). *Misión y Visión*. <https://www.pajarito-boyaca.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>
- Anyosa Soca, V., Núñez, A., & Dominguez, O. (2007). *Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano*. <https://www.pmi.org/learning/library/es-implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188>
- Armijo, M. (2011). *Planeación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2020/09/manual_planificacion_estragica.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Ciclo de Vida del Proyecto*. <https://cursos.iadb.org/es/indes/pla/ciclo-de-vida-del-proyecto>
- Bojacá Garavito, E. A., & Hilarión Novoa, F. J. (2022). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos PMO para el área de Ciencia y Tecnología de la alcaldía del municipio de Gachetá Cundinamarca*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/51624>
- Bolívar Ramírez, J. E., & García Galindo, G. (2014). *Fundamentos De La Gestión Pública hacia un estado eficiente*. Bogotá, Colombia : Alfaomega Colombiana S.A.
- CEPAL. (24 de Octubre de 2022). *Sistema Nacional de Inversión Pública de Colombia*. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-inversion-publica-de-colombia>

CEPAL. (2024). *Inversión Pública*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/inversion-publica>

CEPAL. (2024). *Marco Conceptual Inversión Publica*. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe:
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marco-conceptual-inversion-publica>

CEPAL. (04 de 04 de 2024). *Planes de Desarrollo Territoriales de Colombia*.
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/planes-de-desarrollo-territoriales-de-colombia>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción A La Teoría General De La Administración*.
https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf

Coll Morales, F. (14 de 02 de 2024). *Proyecto: Qué es, tipos y fases*.
<https://economipedia.com/definiciones/proyecto.html>

DNP. (2000). *MEMORIAS DEL BPIN 1989 – 1999*.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Memorias_Bpin_10_a%20los_1989_1999.pdf

DNP. (Octubre de 2006). *METODOLOGÍA GENERAL AJUSTADA, PARA LA IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN*. Bogotá, Colombia: Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas DNP.

DNP. (2010). *Orientaciones para analizar el plan de desarrollo Territorial.*

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/RedePlan/Plan%20Desarrollo/Presentaci%C3%B3n%20Metodol%C3%B3gica%20para%20la%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20PDM.pdf>

DNP. (2015). *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales.*

https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/desarrollo%20territorial/planesdesarrollo_dnp_web.pdf

DNP. (2015). *Planes de desarrollo y concejos territoriales de Planeación.*

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Planes-de-desarrollo-y-consejos-territoriales-de-planeaci%C3%B3n-2.pdf>

DNP. (2016). *Manual de procedimientos del Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas*

Publicas (SUIFP).

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Manual%20de%20Procedimientos.pdf

DNP. (2016). *Seguimiento a proyectos de inversión pública.*

<https://spi.dnp.gov.co/userfiles/file/Presentacion%20Conceptual%20Seguimiento%20V2.pdf>

DNP. (2018). *Puesta en Marcha y Gestión de los Bancos de Programas y Proyectos*

Territoriales.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Cartilla%20Orientadora%20para%20la%20Gestion%20del%20BPPI%20%28003%29.pdf

- DNP. (2022). *Informe Desempeño Territorial*. Departamento Nacional De Planeación:
<https://2022.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-integral.aspx>
- DNP. (06 de Diciembre de 2023). *Ayudas Plataforma Integrada de Inversión Pública (PIIP)*. Departamento Nacional de Planeación:
https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-inversiones-seguimiento-evaluacion/direccion-proyectos-informacion-para-inversion-publica/Paginas/plataforma-integrada-inversion-publica.aspx
- DNP. (Enero de 2023). *Manual de procedimientos para la Gestión de proyectos de inversión pública en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación:
https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Manualdeprocedimientosparagestionarla_inversion_publicav2.pdf
- DNP. (2023). *Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia*.
https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf
- DNP. (25 de 11 de 2023). *Plan Nacional de Desarrollo*. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo>
- Dorado, D. (2022). *Gerencia del plan operativo anual de inversiones*.
https://www.fcm.org.co/wp-content/uploads/2023/03/Producto2-Gerencia_del_POAI.pdf
- Fátima Álvarez, L. (2021). *Ciclo de vida de un proyecto*. San José, Costa Rica: Universidad San Marcos. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/2338>
- Fernández, S. (2007). *Proyectos de Inversión: Evaluación Financiera*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Gobernación de Boyacá. (2022). *Nuevo Índice del Desempeño Fiscal, Departamento Boyacá* .

Tunja, Boyacá: Dirección Seguimiento y Planeación Territorial.

Gonzalez Millan, J. J., & Rodriguez Diaz, M. T. (2020). *Manual Práctico de Planeación*

Estratégica. Bogotá D.C.: Ediciones Diaz De Santos.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la*

investigación. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE

C.V.

Kalmanovitz, S. (2023). *Las Cuentas Fiscales de la Descentralización en Colombia*.

<https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/las-cuentas-fiscales-de-la-descentralizacion-en-colombia.aspx>

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos*.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25596w/Gestion_De_Proyectos_c.pdf

Mejía, L. F., Reina, M., Oviedo, S., & Rivera, A. (2020). *Planes Nacionales de Desarrollo en*

Colombia. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4043?locale-attribute=en>

Miranda, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos: Evaluación Financiera, Económica, social y*

Ambiental. <https://leidanoguera.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/04/gestic3b3n-de-proyectos-juan-josc3a9-miranda.pdf>

Moreno Gutierrez, C. J., Huertas Garzón , D. A., & Torres Cabrera , J. D. (2022). *Repository -*

Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1a2b05d3-b7c7-4c9e-9a64-849b520eaefe/content>

Muñoz Medina, L. (11 de Julio de 2023). *Infobae*.

<https://www.infobae.com/colombia/2023/07/11/contraloria-identifico-1753-obras-inconclusas-en-varias-regiones-del-pais-y-que-han-costado-una-millonada/>

Ocampo Meneses, K. T. (2019). *Propuesta de diseño de una oficina de proyectos (PMO) para la secretaría de planeación de la Alcaldía de Pereira*.

<https://repository.eafit.edu.co/items/365a333d-4756-448c-86f0-1075044b5081>

Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos. Como lograr la ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: PEARSON.

Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*. <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666>

Project Management Institute. (2008). *Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) (6.ª ed.)*. Newtown Square, Pennsylvania.

Project Management Institute. (2019). *Cuestionario de autoevaluación OPM3® (español)*.

<https://www.projectmanagement.com/deliverables/555781/OPM3--Self-Assessment-Questionnaire--Spanish->

Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK) (7.ª ed.)*. Newtown Square, Pennsylvania.

Project Management Institute. (04 de 04 de 2024). *Historia de Project Management Profesional - PMI*. <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/history-of-pmi>

- Quiroz Monsalvo, A., Gualdrón Alba, J. C., & Muñoz Gulfo, M. A. (2022). *Riesgos y hechos en el ciclo de las Regalías 2019 y perspectivas 2020*. Contraloría General de la República: <https://libroselectronicos.ilae.edu.co/index.php/ilae/catalog/view/311/671/1399>
- Rodriguez, G. A., & Gómez, A. (2021). *Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos Para Universidades Públicas del Occidente de Colombia: Un Enfoque con Referentes Internacionales*. Repository Unad: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43419/garodriguezot.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas Calderón, J. M. (2021). *La transversal del Cusiana o la transversal de riesgos permanentes*. <https://periodicocabosypuntas.com/pcp/movilidad/la-transversal-del-cusiana-o-la-transversal-de-riesgos-permanentes/>
- Ruiz Garcés, I. M., & Cabanilla Ojeda, S. L. (2024). *Diseño de una PMO (Oficina de Proyectos) en la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud*. RepositoryUNAD: <https://repository.unad.edu.co/jspui/handle/10596/65850?locale=pt>
- Sánchez Macías, S. (2006). *Implementación de PMO*. <https://www.pmi.org/learning/library/es-pmo-implementacion-definiciones-de-casos-practicos-8155>
- Sánchez, N. (2007). *El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos*. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/1021>
- Secretaria distrital de Planeación. (2024). *Programación y Seguimiento a la Inversión*. <https://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/programacion-y-seguimiento-a-la-inversion/preguntas->

Apéndice

Apéndice A

Estimación de Frecuencias y Porcentajes del Diagnóstico OPM3

Tabla 27

Frecuencias Facilitadores Organizacionales

División FO	Facilitador Organizacional	No*	Id0	Id1	Id2	Id3
Cultura	Alineación estratégica	5	13	10	2	0
	Criterios de éxito	1	1	3	1	0
	Política y Visión	2	4	5	1	0
Estructura	Gestión de Conocimiento y PMIS	4	15	3	2	0
	Gobierno	3	5	7	3	0
	Métricas de gestión	1	3	2	0	0
	Prácticas	1	4	1	0	0
	Sistemas de gestión	1	4	1	0	0
Recursos	Asignación de recursos	4	12	6	2	0
Humanos	Evaluaciones de Desempeño Individual	1	3	2	0	0
	Formación	1	4	1	0	0
	Gestión de Competencias	6	18	11	1	0
Tecnología	Metodología de Gestión	3	11	4	0	0
	Técnicas de Gestión	7	15	20	0	0
Total		40	112	76	12	0

Nota. * Cantidad de preguntas.

Tabla 28*Estimación Porcentaje de Madurez Facilitadores Organizacionales*

División FO	Facilitador organizacional	Id0	Id1	Id2	Id3	% Madurez
Cultura	Alineación estratégica	52.00%	40.00%	8.00%	0.00%	18.67%
	Asignación de recursos	60.00%	30.00%	10.00%	0.00%	16.67%
	Criterios de éxito del proyecto	20.00%	60.00%	20.00%	0.00%	33.33%
Estructura	Evaluaciones de Desempeño Individual	60.00%	40.00%	0.00%	0.00%	13.33%
	Formación en Gestión de Proyectos	80.00%	20.00%	0.00%	0.00%	6.67%
	Gestión de Competencias	60.00%	36.67%	3.33%	0.00%	14.44%
	Gestión de Conocimiento	75.00%	15.00%	10.00%	0.00%	11.67%
Recursos Humanos	Gobierno	33.33%	46.67%	20.00%	0.00%	28.89%
	Metodología de Gestión	73.33%	26.67%	0.00%	0.00%	8.89%
Tecnología	Métricas de gestión	60.00%	40.00%	0.00%	0.00%	13.33%
	Política y Visión Organizacionales	40.00%	50.00%	10.00%	0.00%	23.33%
	Prácticas de Gestión	80.00%	20.00%	0.00%	0.00%	6.67%
Tecnología	Sistemas de gestión	80.00%	20.00%	0.00%	0.00%	6.67%
	Técnicas de Gestión	42.86%	57.14%	0.00%	0.00%	19.05%

Nota. el porcentaje de madurez se calcula con la expresión $\sum (\%Id - n) * (\%M)$, donde (Idn)

corresponde a los valores de las columnas (Id0, Id1, Id2, Id3) y (%M) corresponde a los

porcentajes ponderados que toman las variables en la tabla 8.

Tabla 29*Frecuencias Grupos de Procesos*

Grupo de Procesos	No Preguntas	Id0	Id1	Id2	Id3
1. Inicio	8	23	17	0	0
2. Planificar	96	209	239	30	2
3. Ejecutar	32	80	77	3	0
4. Monitorear y controlar	44	112	101	7	0
5. Cierre	8	20	17	2	1
Total	188	444	451	42	3

Tabla 30*Estimación Porcentajes Nivel de Madurez Grupos de Procesos*

Grupo de Procesos	Id0	Id1	Id2	Id3	% Madurez
1. Iniciar	57.50%	42.50%	0.00%	0.00%	14.17%
2. Planificar	43.54%	49.79%	6.25%	0.42%	21.18%
3. Ejecutar	50.00%	48.13%	1.88%	0.00%	17.29%
4. Monitorear y controlar	50.91%	45.91%	3.18%	0.00%	17.42%
5 – Cierre	50.00%	42.50%	5.00%	2.50%	20.00%

Nota. el porcentaje de madurez se calcula con la expresión $\sum (\%Id - n) * (\%M)$, donde (Idn) corresponde a los valores de las columnas (Id0, Id1, Id2, Id3) y (%M) corresponde a los porcentajes ponderados que toman las variables en la tabla 8.

Tabla 31*Frecuencias por Áreas de Conocimiento PMBOK®*

Área de conocimiento	Procesos por área de conocimiento	No*	Id0	Id1	Id2	Id3
04 gestión de la Integración	04.1 Desarrollar Project Charter	4	14	6	0	0
	04.2 Desarrollar Plan de Gestión	4	12	7	1	0
	04.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución	4	12	6	2	0
	04.4 Monitorear y Controlar el trabajo	4	3	14	3	0
	04.5 Realizar el Control de Cambios	4	13	7	0	0
	04.6 Cerrar el Proyecto	4	9	10	1	0
05 gestión de Alcance	05.1 Planificación de la gestión del alcance	4	15	5	0	0
	05.2 Recopilar requisitos	4	9	10	1	0
	05.3 Crear la EDT (WBS)	4	11	4	5	0
	05.4 Definir el Alcance	4	6	13	1	0
	05.5 Validar Alcance	4	10	10	0	0
	05.6 Controlar Alcance	4	11	9	0	0
06 gestión del Tiempo	06.1 Planificación de la gestión del cronograma	4	14	5	1	0
	06.2 Definir Actividades	4	6	12	2	0
	06.3 Secuenciar las Actividades	4	8	10	2	0
	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad	4	6	11	3	0
	06.5 Estimar los recursos de la actividad	4	4	13	3	0
	06.6 Desarrollar Cronograma	4	6	12	2	0
	06.7 Controlar Cronograma	4	11	9	0	0
07 gestión de los Costos	07.1 Planificación de Costos	4	14	6	0	0
	07.2 Estimar Costos	4	8	12	0	0
	07.3 Determinar Presupuesto	4	5	13	2	0
	07.4 Controlar Costos	4	9	10	1	0
08 gestión de la Calidad	08.1 Planificar la Calidad	4	6	14	0	0
	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad	4	11	9	0	0
	08.3 Control de Calidad	4	12	8	0	0
09 gestión de los Recursos Humanos	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos	4	9	11	0	0
	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	4	8	11	1	0

	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	4	13	7	0	0
	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto	4	9	11	0	0
10 gestión de las Comunicaciones	10.1 Plan de Comunicaciones	4	8	11	1	0
	10.2 Gestión de Comunicaciones	4	10	10	0	0
	10.3 Control de Comunicaciones	4	10	10	0	0
11 gestión de Riesgos	11.1 Plan de Gestión de Riesgos	4	5	14	1	0
	11.2 Identificar Riesgos	4	7	12	1	0
	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	4	9	9	1	1
	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	4	9	10	1	0
	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	4	8	11	0	1
	11.6 Control de Riesgos	4	12	6	2	0
12 gestión de las Adquisiciones	12.1 Plan de Adquisiciones	4	8	10	2	0
	12.2 Efectuar las Adquisiciones	2	1	9	0	0
	12.2 Efectuar las Adquisiciones	2	5	5	0	0
	12.3 Control de Adquisiciones	4	7	12	1	0
	12.4 Cerrar Adquisiciones	4	11	7	1	1
13 gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	4	9	11	0	0
	13.2 Plan de Gestión de Interesados	4	16	4	0	0
	13.3 Administrar Interesados	4	11	9	0	0
	13.4 Control de Interesados	4	14	6	0	0
	Total	188	444	451	42	3

Nota; * Numero de preguntas.

Tabla 32*Estimación Porcentajes por Áreas de Conocimiento PMBOK®*

Área del conocimiento	Procesos por área de conocimiento	Id0	Id1	Id2	Id3	% Madurez
04 gestión de la Integración	04.1 Desarrollar Project Charter	70.00%	30.00%	0.00%	0.00%	10.00%
	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto	60.00%	35.00%	5.00%	0.00%	15.00%
	04.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución	60.00%	30.00%	10.00%	0.00%	16.67%
	04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo	15.00%	70.00%	15.00%	0.00%	33.33%
	04.5 Realizar el Control de Cambios	65.00%	35.00%	0.00%	0.00%	11.67%
	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase	45.00%	50.00%	5.00%	0.00%	20.00%
05 gestión de Alcance	05.1 Planificación del alcance	75.00%	25.00%	0.00%	0.00%	8.33%
	05.2 Recopilar requisitos	45.00%	50.00%	5.00%	0.00%	20.00%
	05.3 Crear la EDT (WBS)	55.00%	20.00%	25.00%	0.00%	23.33%
	05.4 Definir el Alcance	30.00%	65.00%	5.00%	0.00%	25.00%
	05.5 Validar Alcance	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	16.67%
	05.6 Controlar Alcance	55.00%	45.00%	0.00%	0.00%	15.00%
06 gestión del Tiempo	06.1 Planificación del cronograma	70.00%	25.00%	5.00%	0.00%	11.67%
	06.2 Definir Actividades	30.00%	60.00%	10.00%	0.00%	26.67%
	06.3 Secuenciar las Actividades	40.00%	50.00%	10.00%	0.00%	23.33%
	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad	30.00%	55.00%	15.00%	0.00%	28.33%
	06.5 Estimar los recursos de la actividad	20.00%	65.00%	15.00%	0.00%	31.67%
	06.6 Desarrollar Cronograma	30.00%	60.00%	10.00%	0.00%	26.67%
	06.7 Controlar Cronograma	55.00%	45.00%	0.00%	0.00%	15.00%
07 gestión de los Costos	07.1 Planificación de la gestión de Costos	70.00%	30.00%	0.00%	0.00%	10.00%
	07.2 Estimar Costos	40.00%	60.00%	0.00%	0.00%	20.00%
	07.3 Determinar Presupuesto	25.00%	65.00%	10.00%	0.00%	28.33%
	07.4 Controlar Costos	45.00%	50.00%	5.00%	0.00%	20.00%
08 gestión de	08.1 Planificar la Gestión de la	30.00%	70.00%	0.00%	0.00%	23.33%

Área del conocimiento	Procesos por área de conocimiento	Id0	Id1	Id2	Id3	% Madurez
la Calidad	Calidad					
	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad	55.00%	45.00%	0.00%	0.00%	15.00%
	08.3 Control de Calidad	60.00%	40.00%	0.00%	0.00%	13.33%
09 gestión de los Recursos Humanos	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos	45.00%	55.00%	0.00%	0.00%	18.33%
	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	40.00%	55.00%	5.00%	0.00%	21.67%
	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	65.00%	35.00%	0.00%	0.00%	11.67%
	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto	45.00%	55.00%	0.00%	0.00%	18.33%
10 gestión de las Comunicaciones	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones	40.00%	55.00%	5.00%	0.00%	21.67%
	10.2 Gestionar las Comunicaciones	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	16.67%
	10.3 Control de Comunicaciones	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	16.67%
11 gestión de Riesgos	11.1 Plan de Gestión de Riesgos	25.00%	70.00%	5.00%	0.00%	26.67%
	11.2 Identificar Riesgos	35.00%	60.00%	5.00%	0.00%	23.33%
	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	45.00%	45.00%	5.00%	5.00%	23.33%
	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	45.00%	50.00%	5.00%	0.00%	20.00%
	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	40.00%	55.00%	0.00%	5.00%	23.33%
	11.6 Control de Riesgos	60.00%	30.00%	10.00%	0.00%	16.67%
12 gestión de las Adquisiciones	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones	40.00%	50.00%	10.00%	0.00%	23.33%
	12.2 Efectuar las Adquisiciones	10.00%	90.00%	0.00%	0.00%	30.00%
	12.2 Efectuar las Adquisiciones	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	16.67%
	12.3 Control de Adquisiciones	35.00%	60.00%	5.00%	0.00%	23.33%
	12.4 Cerrar Adquisiciones	55.00%	35.00%	5.00%	5.00%	20.00%
13 gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	45.00%	55.00%	0.00%	0.00%	18.33%
	13.2 Plan de Gestión de	80.00%	20.00%	0.00%	0.00%	6.67%

Área del conocimiento	Procesos por área de conocimiento	Id0	Id1	Id2	Id3	% Madurez
	Interesados					
	13.3 Administrar a los Interesados	55.00%	45.00%	0.00%	0.00%	15.00%
	13.4 Control de los Interesados	70.00%	30.00%	0.00%	0.00%	10.00%

Nota. el porcentaje de madurez se calcula con la expresión $\sum (\%Id - n) * (\%M)$, donde (Idn)

corresponde a los valores de las columnas (Id0, Id1, Id2, Id3) y (%M) corresponde a los

porcentajes ponderados que toman las variables en la tabla 8.

procesos de mejora (SMCI).

Tabla 33

Frecuencias por Procesos (SMCI) y Procesos Área de conocimiento

Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	Procesos	No Preguntas	Id0	Id1	Id2	Id3	
1. Estandariza	04 gestión de la Integración	6	13	16	1	0	
	05 gestión de Alcance	6	13	13	4	0	
	06 gestión del Tiempo	7	8	16	11	0	
	07 gestión de los Costos	4	8	11	1	0	
	08 gestión de la Calidad	3	8	7	0	0	
	09 gestión de los Recursos Humanos	4	9	11	0	0	
	10 gestión de las Comunicaciones	3	9	6	0	0	
	11 gestión de Riesgos	6	10	18	2	0	
	12 gestión de las Adquisiciones	4	3	15	2	0	
	13 gestión de los Interesados	4	9	11	0	0	
	2. Mide	04 gestión de la Integración	6	16	11	3	0
		05 gestión de Alcance	6	17	11	2	0
		06 gestión del Tiempo	7	16	18	1	0
07 gestión de los Costos		4	10	9	1	0	
08 gestión de la Calidad		3	8	7	0	0	
09 gestión de los Recursos Humanos		4	10	9	1	0	

Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	Procesos	No Preguntas	Id0	Id1	Id2	Id3	
3. Controla	10 gestión de las Comunicaciones	3	8	6	1	0	
	11 gestión de Riesgos	6	17	9	2	2	
	12 gestión de las Adquisiciones	4	13	6	1	0	
	13 gestión de los Interesados	4	14	6	0	0	
	04 gestión de la Integración	6	18	10	2	0	
	05 gestión de Alcance	6	15	15	0	0	
	06 gestión del Tiempo	7	14	20	1	0	
	07 gestión de los Costos	4	7	12	1	0	
	08 gestión de la Calidad	3	6	9	0	0	
	09 gestión de los Recursos Humanos	4	11	9	0	0	
	10 gestión de las Comunicaciones	3	4	11	0	0	
	11 gestión de Riesgos	6	10	19	1	0	
	12 gestión de las Adquisiciones	4	6	12	1	1	
4. Mejora	13 gestión de los Interesados	4	12	8	0	0	
	04 gestión de la Integración	6	16	13	1	0	
	05 gestión de Alcance	6	17	12	1	0	
	06 gestión del Tiempo	7	17	18	0	0	
	07 gestión de los Costos	4	11	9	0	0	
	08 gestión de la Calidad	3	7	8	0	0	
	09 gestión de los Recursos Humanos	4	9	11	0	0	
	10 gestión de las Comunicaciones	3	7	8	0	0	
	11 gestión de Riesgos	6	13	16	1	0	
	12 gestión de las Adquisiciones	4	10	10	0	0	
	13 gestión de los Interesados	4	15	5	0	0	
	Total		188	444	451	42	3

Tabla 34*Estimación Porcentajes de Madurez Etapas (SMCI)*

Etapas	Sub-Procesos	Id0	Id1	Id2	Id3	% Madurez
1. Estandariza	04 gestión de la Integración	43.33%	53.33%	3.33%	0.00%	20.00%
	05 gestión de Alcance	43.33%	43.33%	13.33%	0.00%	23.33%
	06 gestión del Tiempo	22.86%	45.71%	31.43%	0.00%	36.19%
	07 gestión de los Costos	40.00%	55.00%	5.00%	0.00%	21.67%
	08 gestión de la Calidad	53.33%	46.67%	0.00%	0.00%	15.56%
	09 gestión de los Recursos	45.00%	55.00%	0.00%	0.00%	18.33%
	Humanos					
	10 gestión de las	60.00%	40.00%	0.00%	0.00%	13.33%
	Comunicaciones					
	11 gestión de Riesgos	33.33%	60.00%	6.67%	0.00%	24.44%
	12 gestión de las Adquisiciones	15.00%	75.00%	10.00%	0.00%	31.67%
	13 gestión de los Interesados	45.00%	55.00%	0.00%	0.00%	18.33%
	2. Mide	04 gestión de la Integración	53.33%	36.67%	10.00%	0.00%
05 gestión de Alcance		56.67%	36.67%	6.67%	0.00%	16.67%
06 gestión del Tiempo		45.71%	51.43%	2.86%	0.00%	19.05%
07 gestión de los Costos		50.00%	45.00%	5.00%	0.00%	18.33%
08 gestión de la Calidad		53.33%	46.67%	0.00%	0.00%	15.56%
09 gestión de los Recursos		50.00%	45.00%	5.00%	0.00%	18.33%
Humanos						
10 gestión de las		53.33%	40.00%	6.67%	0.00%	17.78%
Comunicaciones						
11 gestión de Riesgos		56.67%	30.00%	6.67%	6.67%	21.11%
12 gestión de las Adquisiciones		65.00%	30.00%	5.00%	0.00%	13.33%
13 gestión de los Interesados		70.00%	30.00%	0.00%	0.00%	10.00%
3. Controla		04 gestión de la Integración	60.00%	33.33%	6.67%	0.00%
	05 gestión de Alcance	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	16.67%
	06 gestión del Tiempo	40.00%	57.14%	2.86%	0.00%	20.95%
	07 gestión de los Costos	35.00%	60.00%	5.00%	0.00%	23.33%
	08 gestión de la Calidad	40.00%	60.00%	0.00%	0.00%	20.00%

	09 gestión de los Recursos Humanos	55.00%	45.00%	0.00%	0.00%	15.00%
	10 gestión de las Comunicaciones	26.67%	73.33%	0.00%	0.00%	24.44%
	11 gestión de Riesgos	33.33%	63.33%	3.33%	0.00%	23.33%
	12 gestión de las Adquisiciones	30.00%	60.00%	5.00%	5.00%	28.33%
	13 gestión de los Interesados	60.00%	40.00%	0.00%	0.00%	13.33%
4. Mejora	04 gestión de la Integración	53.33%	43.33%	3.33%	0.00%	16.67%
	05 gestión de Alcance	56.67%	40.00%	3.33%	0.00%	15.56%
	06 gestión del Tiempo	48.57%	51.43%	0.00%	0.00%	17.14%
	07 gestión de los Costos	55.00%	45.00%	0.00%	0.00%	15.00%
	08 gestión de la Calidad	46.67%	53.33%	0.00%	0.00%	17.78%
	09 gestión de los Recursos Humanos	45.00%	55.00%	0.00%	0.00%	18.33%
	10 gestión de las Comunicaciones	46.67%	53.33%	0.00%	0.00%	17.78%
	11 gestión de Riesgos	43.33%	53.33%	3.33%	0.00%	20.00%
	12 gestión de las Adquisiciones	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	16.67%
	13 gestión de los Interesados	75.00%	25.00%	0.00%	0.00%	8.33%

Nota. el porcentaje de madurez se calcula con la expresión $\sum (\%Id - n) * (\%M)$, donde (Idn) corresponde a los valores de las columnas (Id0, Id1, Id2, Id3) y (%M) corresponde a los porcentajes ponderados que toman las variables en la tabla 8.

Apéndice B

Herramientas de Capacitación DNP

Etapa del ciclo de vida	Herramientas
Formulación	Curso Virtual (Teoría de proyectos) Guía conceptual en formulación de proyectos Guía para construcción y estandarización de la cadena de valor Guía proyectos tipo Manual MGA Manual Banco de Proyectos Manual de Procedimientos para la Gestión de Proyectos de Inversión Pública en Colombia
Presentación y Transferencia	Guía conceptual en formulación de proyectos Guía para construcción y estandarización de la cadena de valor Guía proyectos tipo Manual de Procedimientos para la Gestión de Proyectos de Inversión Pública en Colombia
Viabilidad	Curso virtual (Herramientas informáticas) Guía viabilidad Manual de Procedimientos para la Gestión de Proyectos de Inversión Pública en Colombia
Programación	Curso virtual (Gestión presupuestal de la inversión pública territorial)
Ejecución	Curso virtual (Seguimiento a proyectos) Guía seguimientos a proyectos de inversión Guía de registro y seguimiento mensual
Operación y Evaluación Expost	Manual Banco de Proyectos

Apéndice C

Contenido de las Guías PMBOK® Sexta y Séptima Edición

Componentes	Guía PMBOK séptima Versión	Guía PMBOK® Sexta Versión
El Estándar Para La Dirección De Proyectos	Un sistema para la entrega de valor	Grupos de procesos
	Creación de valor	Inicio
	Sistema de Gobernanza Organizacional	Planificación
	Funciones asociadas con proyectos	Ejecución
	El entorno del proyecto	Monitoreo y Control
	Consideraciones sobre la Gestión del producto	Cierre
	Principios	
	Administrador diligente, respetuoso y cuidadoso	
	Trabajo en equipo	
	Interesados	
	Valor	
	Interacciones del sistema	
	Liderazgo	
	Adaptación	
Calidad		
Complejidad		
Riesgos		
Adaptabilidad y Resiliencia		
Cambio.		
Fundamentos Para La Dirección De Proyectos	Dominios de Desempeño del Proyecto:	Entorno en el que operan los
	D. Desempeño Interesados	proyectos, Rol del director del
	D. Desempeño del equipo	proyecto
	D. Desempeño del enfoque	Factores ambientales
	D. Desempeño de la Planificación	Activos de los procesos de
	D. Desempeño del trabajo del proyecto	organización
	D. Desempeño de la entrega	Sistemas organizacionales
	D. Desempeño de la medición	Áreas de conocimiento
D. Desempeño de la incertidumbre	Integración del proyecto	
	Alcance	

Adaptación	Cronograma
Modelos, Métodos y Artefactos	Costos del proyecto
	Calidad
	Recursos
	Comunicaciones
	Riesgos
	Adquisiciones
	Interesados

Nota. Elaboración a partir de (Project Management Institute, 2017) y (Project Management Institute, 2021).

Apéndice D

Encuesta Modelo OPM3

Tabla 35

Preguntas Modelo OPM3

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
1000	¿Su organización "Establece Políticas de Gestión de Proyectos Organizacionales"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	Cultura	Facilitador Organizacional
1005	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar el acta de constitución del Proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"1 - Iniciar"	04.1 Desarrollar Project Charter			1 - Estandarizar
1020	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"2 - Planificar"	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto			1 - Estandarizar
1030	¿Estandariza su organización el proceso de "Recolección de Requisitos"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.2 Recopilar requisitos			1 - Estandarizar
1035	¿Estandariza su organización el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"4 - Monitorear y Controlar"	04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto			1 - Estandarizar
1040	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.4 Definir el Alcance			1 - Estandarizar
1045	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"4 - Monitorear y Controlar"	04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto			2 - Medir
1050	¿Estandariza su organización el	Proyecto	6-Gestión	"2 -	06.2 Definir			1 -

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
1055	proceso "Definir Actividades"? ¿Su organización controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	del Tiempo 4-Gestión de la Integración	Planificar" "4 - Monitorear y Controlar"	Actividades 04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto			Estandarizar 3 - Controlar
1060	¿Estandariza su organización el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.3 Secuenciar las Actividades			1 - Estandarizar
1065	¿Mejora su organización el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"4 - Monitorear y Controlar"	04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto			4 - Mejorar
1070	¿Estandariza su organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad			1 - Estandarizar
1075	¿Estandariza su organización el proceso "Crear WBS"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.3 Crear la EDT (WBS)			1 - Estandarizar
1080	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.6 Desarrollar Cronograma			1 - Estandarizar
1085	¿Su organización mide el proceso "Crear WBS"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.3 Crear la EDT (WBS)			2 - Medir
1090	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"2 - Planificar"	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos			1 - Estandarizar
1095	¿Su organización controla el proceso "Crear WBS"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.3 Crear la EDT (WBS)			3 - Controlar
1100	¿Estandariza su organización el proceso de "estimación de costes"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.2 Estimar Costos			1 - Estandarizar
1105	¿Mejora tu organización el proceso "Crear WBS"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.3 Crear la EDT (WBS)			4 - Mejorar
1110	¿Estandariza su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.3 Determinar Presupuesto			1 - Estandarizar
1115	¿Estandariza su organización el	Proyecto	6-Gestión	"2 -	06.5 Estimar los			1 -

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	proceso de "Estimación de Recursos de la Actividad"?		del Tiempo	Planificar"	recursos de la actividad			Estandarizar
1120	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear la Gestión de Riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.1 Plan de Gestión de Riesgos			1 - Estandarizar
1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.5 Estimar los recursos de la actividad			2 - Medir
1130	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"2 - Planificar"	08.1 Planificar la Gestión de la Calidad			1 - Estandarizar
1135	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de Recursos de la Actividad"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.5 Estimar los recursos de la actividad			3 - Controlar
1145	¿Mejora su organización el proceso de "Estimar recursos de actividades"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.5 Estimar los recursos de la actividad			4 - Mejorar
1150	¿Estandariza su organización el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto			1 - Estandarizar
1155	¿Estandariza su organización el proceso de "Administrar equipo de proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto			1 - Estandarizar
1160	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear la Gestión de las Comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"2 - Planificar"	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones			1 - Estandarizar
1165	¿Su organización mide el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto			2 - Medir
1170	¿Estandariza su organización el proceso "Identificar riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.2 Identificar Riesgos			1 - Estandarizar
1175	¿Su organización controla el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto			3 - Controlar
1180	¿Estandariza su organización el	Proyecto	11-Gestión	"2 -	11.3 Realizar			1 -

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	proceso de "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?		de Riesgos	Planificar"	Análisis Cualitativo de Riesgos			Estandarizar
1185	¿Mejora tu organización el proceso de "Administrar el equipo del proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto			4 - Mejorar
1190	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos			1 - Estandarizar
1195	¿Estandariza su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"1 - Iniciar"	13.1 Identificar a los Interesados			1 - Estandarizar
1200	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear Respuestas a los Riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos			1 - Estandarizar
1210	¿Estandariza su organización el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"2 - Planificar"	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones			1 - Estandarizar
1230	¿Estandariza su organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"3 - Ejecutar"	04.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto			1 - Estandarizar
1240	¿Su organización estandariza el proceso "Realizar Aseguramiento de Calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"3 - Ejecutar"	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad			1 - Estandarizar
1250	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto			1 - Estandarizar
1260	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"3 - Ejecutar"	10.2 Gestionar las Comunicaciones			1 - Estandarizar
1270	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar Compras"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"3 - Ejecutar"	12.2 Efectuar las Adquisiciones			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
1290	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Proyecto	es 12-Gestión de las Adquisiciones	"4 - Monitorear y Controlar"	12.3 Control de Adquisiciones			1 - Estandarizar
1300	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Proyecto	es 10-Gestión de las Comunicaciones	"4 - Monitorear y Controlar"	10.3 Control de Comunicaciones			1 - Estandarizar
1310	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"4 - Monitorear y Controlar"	04.5 Realizar el Control Integrado de Cambios			1 - Estandarizar
1320	¿Estandariza su organización el proceso de "validar el alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"4 - Monitorear y Controlar"	05.5 Validar Alcance			1 - Estandarizar
1330	¿Estandariza su organización el proceso "Controlar Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"4 - Monitorear y Controlar"	05.6 Controlar Alcance			1 - Estandarizar
1340	¿Su organización estandariza el proceso de "Controlar Cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"4 - Monitorear y Controlar"	06.7 Controlar Cronograma			1 - Estandarizar
1350	¿Estandariza su organización el proceso de "Control Costos"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"4 - Monitorear y Controlar"	07.4 Controlar Costos			1 - Estandarizar
1360	¿Estandariza su organización el proceso de "Controlar Calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"4 - Monitorear y Controlar"	08.3 Control de Calidad			1 - Estandarizar
1370	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"4 - Monitorear y Controlar"	11.6 Control de Riesgos			1 - Estandarizar
1380	¿Estandariza su organización el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	5 - Cierre	12.4 Cerrar Adquisiciones			1 - Estandarizar
1390	¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar Proyecto o	Proyecto	es 4-Gestión de la	5 - Cierre	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
1430	Fase"? ¿Su organización "Establece Procesos de Competencia de Gerentes de Proyectos"?	Portafolio	Integración	Facilitador Organizacional		Gestión de Competencias	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
1530	¿Su organización usa la Evaluación Formal de Rendimiento Individual?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Evaluaciones de Desempeño Individual	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
1540	¿Su organización "Incluye metas estratégicas en los objetivos del proyecto"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Criterios de éxito del proyecto	Cultura	Facilitador Organizacional
1590	¿Su organización registra las asignaciones de recursos del proyecto?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Asignación de recursos	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
1700	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"1 - Iniciar"	04.1 Desarrollar Project Charter			2 - Medir
1710	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"2 - Planificar"	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto			2 - Medir
1720	¿Su organización mide el proceso de "recolección de requisitos"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.2 Recopilar requisitos			2 - Medir
1730	¿Su organización mide el proceso de "Definir Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.4 Definir el Alcance			2 - Medir
1740	¿Su organización mide el proceso de "Definir actividades"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.2 Definir Actividades			2 - Medir
1750	¿Su organización mide el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.3 Secuenciar las Actividades			2 - Medir
1760	¿Su organización mide el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad			2 - Medir
1770	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.6 Desarrollar Cronograma			2 - Medir
1780	¿Su organización mide el proceso	Proyecto	9-Gestión de	"2 -	09.1 Plan de			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
1790	de "Plan de gestión de recursos humanos"? ¿Su organización mide el proceso de "estimación de costes"?	Proyecto	los Recursos Humanos 7-Gestión de los Costos	Planificar" "2 - Planificar"	Gestión de Recursos Humanos 07.2 Estimar Costos			2 - Medir
1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar presupuesto"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.3 Determinar Presupuesto			2 - Medir
1810	¿Su organización mide el proceso de "Plan de gestión de riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.1 Plan de Gestión de Riesgos			2 - Medir
1820	¿Su organización mide el proceso "Planificar la gestión de la calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"2 - Planificar"	08.1 Planificar la Gestión de la Calidad			2 - Medir
1840	¿Su organización mide el proceso "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto			2 - Medir
1850	¿Su organización mide el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"2 - Planificar"	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones			2 - Medir
1860	¿Su organización mide el proceso "Identificar Riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.2 Identificar Riesgos			2 - Medir
1870	¿Su organización mide el proceso "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos			2 - Medir
1880	¿Su organización mide el proceso "Realizar análisis de riesgo cuantitativo"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos			2 - Medir
1890	¿Su organización mide el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos			2 - Medir
1900	¿Su organización mide el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"2 - Planificar"	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones			2 - Medir
1920	¿Su organización mide el proceso de "Dirigir y gestionar el trabajo	Proyecto	4-Gestión de la	"3 - Ejecutar"	04.3 Dirigir y Gestionar la			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	del proyecto"?		Integración		Ejecución del Proyecto			
1930	¿Su organización mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"3 - Ejecutar"	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad			2 - Medir
1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto			2 - Medir
1950	¿Su organización mide el proceso "Gestionar las Comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"3 - Ejecutar"	10.2 Gestionar las Comunicaciones			2 - Medir
1960	¿Su organización mide el proceso de "efectuar las adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"3 - Ejecutar"	12.2 Efectuar las Adquisiciones			2 - Medir
1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"4 - Monitorear y Controlar"	12.3 Control de Adquisiciones			2 - Medir
1990	¿Su organización mide el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"4 - Monitorear y Controlar"	10.3 Control de Comunicaciones			2 - Medir
2000	¿Su organización mide el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"4 - Monitorear y Controlar"	04.5 Realizar el Control Integrado de Cambios			2 - Medir
2005	¿Su organización mide el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"1 - Iniciar"	13.1 Identificar a los Interesados			2 - Medir
2010	¿Su organización mide el proceso "Validar Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"4 - Monitorear y Controlar"	05.5 Validar Alcance			2 - Medir
2015	¿Controla su organización el proceso de "Identificar a las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"1 - Iniciar"	13.1 Identificar a los Interesados			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
2020	¿Su organización mide el proceso "Controlar Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"4 - Monitorear y Controlar"	05.6 Controlar Alcance			2 - Medir
2025	¿Mejora su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"1 - Iniciar"	13.1 Identificar a los Interesados			4 - Mejorar
2030	¿Su organización mide el proceso de "Control Cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"4 - Monitorear y Controlar"	06.7 Controlar Cronograma			2 - Medir
2035	¿Estandariza su organización el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"3 - Ejecutar"	13.3 Administrar a los Interesados			1 - Estandarizar
2040	¿Su organización mide el proceso de "control de costos"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"4 - Monitorear y Controlar"	07.4 Controlar Costos			2 - Medir
2045	¿Su organización mide el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"3 - Ejecutar"	13.3 Administrar a los Interesados			2 - Medir
2050	¿Su organización mide el proceso "Controlar Calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"4 - Monitorear y Controlar"	08.3 Control de Calidad			2 - Medir
2055	¿Su organización controla el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"3 - Ejecutar"	13.3 Administrar a los Interesados			3 - Controlar
2060	¿Su organización mide el proceso de "Control de Riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"4 - Monitorear y Controlar"	11.6 Control de Riesgos			2 - Medir
2065	¿Mejora tu organización el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"3 - Ejecutar"	13.3 Administrar a los Interesados			4 - Mejorar
2070	¿Su organización mide el proceso de "Realizar Compras"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisición	5 - Cierre	12.4 Cerrar Adquisiciones			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Proyecto	es 4-Gestión de la Integración	5 - Cierre	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase			2 - Medir
2240	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"1 - Iniciar"	04.1 Desarrollar Project Charter			3 - Controlar
2250	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"2 - Planificar"	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto			3 - Controlar
2260	¿Su organización controla el proceso de "recolección de requisitos"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.2 Recopilar requisitos			3 - Controlar
2270	¿Su organización controla el proceso "Definir Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.4 Definir el Alcance			3 - Controlar
2280	¿Su organización controla el proceso "Definir actividades"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.2 Definir Actividades			3 - Controlar
2290	¿Su organización controla el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.3 Secuenciar las Actividades			3 - Controlar
2300	¿Su organización controla el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad			3 - Controlar
2310	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.6 Desarrollar Cronograma			3 - Controlar
2320	¿Su organización controla el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"2 - Planificar"	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos			3 - Controlar
2330	¿Su organización controla el proceso de "estimación de costes"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.2 Estimar Costos			3 - Controlar
2340	¿Su organización controla el proceso "Determinar presupuesto"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.3 Determinar Presupuesto			3 - Controlar
2350	¿Su organización controla el	Proyecto	11-Gestión	"2 -	11.1 Plan de			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	proceso "Planificación de la gestión de riesgos"?		de Riesgos	Planificar"	Gestión de Riesgos			
2360	¿Controla su organización el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"2 - Planificar"	08.1 Planificar la Gestión de la Calidad			3 - Controlar
2380	¿Su organización controla el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto			3 - Controlar
2390	¿Controla su organización el proceso de "Planear la gestión de las comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"2 - Planificar"	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones			3 - Controlar
2400	¿Su organización controla el proceso "Identificar riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.2 Identificar Riesgos			3 - Controlar
2410	¿Su organización controla el proceso "Realizar análisis de riesgo cualitativo"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos			3 - Controlar
2420	¿Su organización controla el proceso "Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgo"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos			3 - Controlar
2430	¿Controla su organización el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos			3 - Controlar
2440	¿Su organización controla el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"2 - Planificar"	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones			3 - Controlar
2460	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"3 - Ejecutar"	04.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto			3 - Controlar
2470	¿Su organización controla el proceso de "Realizar el aseguramiento de calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"3 - Ejecutar"	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad			3 - Controlar
2480	¿Controla su organización el	Proyecto	9-Gestión de	"3 -	09.3 Desarrollar el			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
2490	proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"? ¿Su organización controla el proceso "Gestionar comunicaciones"?	Proyecto	los Recursos Humanos 10-Gestión de las Comunicaciones	Ejecutar" "3 - Ejecutar"	Equipo del Proyecto 10.2 Gestionar las Comunicaciones			3 - Controlar
2500	¿Su organización controla el proceso de "Realizar Compras"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"3 - Ejecutar"	12.2 Efectuar las Adquisiciones			3 - Controlar
2520	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"4 - Monitorear y Controlar"	12.3 Control de Adquisiciones			3 - Controlar
2530	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"4 - Monitorear y Controlar"	10.3 Control de Comunicaciones			3 - Controlar
2540	¿Su organización controla el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"4 - Monitorear y Controlar"	04.5 Realizar el Control Integrado de Cambios			3 - Controlar
2550	¿Su organización controla el proceso "Validar Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"4 - Monitorear y Controlar"	05.5 Validar Alcance			3 - Controlar
2560	¿Su organización controla el proceso "Controlar Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"4 - Monitorear y Controlar"	05.6 Controlar Alcance			3 - Controlar
2570	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"4 - Monitorear y Controlar"	06.7 Controlar Cronograma			3 - Controlar
2580	¿Su organización controla el proceso de "Control Costos"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"4 - Monitorear y Controlar"	07.4 Controlar Costos			3 - Controlar
2590	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"4 - Monitorear y Controlar"	08.3 Control de Calidad			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
2600	¿Su organización controla el proceso de "Control de Riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"4 - Monitorear y Controlar"	11.6 Control de Riesgos			3 - Controlar
2610	¿Su organización controla el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	5 - Cierre	12.4 Cerrar Adquisiciones			3 - Controlar
2620	¿Su organización controla el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	5 - Cierre	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase			3 - Controlar
2630	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"1 - Iniciar"	04.1 Desarrollar Project Charter			4 - Mejorar
2640	¿Mejora tu organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"2 - Planificar"	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto			4 - Mejorar
2650	¿Su organización mejora el proceso de "Recolección Requerimientos"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.2 Recopilar requisitos			4 - Mejorar
2660	¿Mejora tu organización el proceso "Definir Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.4 Definir el Alcance			4 - Mejorar
2670	¿Su organización mejora el proceso "Definir actividades"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.2 Definir Actividades			4 - Mejorar
2680	¿Su organización mejora el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.3 Secuenciar las Actividades			4 - Mejorar
2690	¿Mejora tu organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad			4 - Mejorar
2700	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.6 Desarrollar Cronograma			4 - Mejorar
2710	¿Mejora su organización el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"2 - Planificar"	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos			4 - Mejorar
2720	¿Su organización mejora el	Proyecto	7-Gestión de	"2 -	07.2 Estimar Costos			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	proceso de "estimación de costes"?		los Costos	Planificar"				
2730	¿Mejora tu organización el proceso de "Determinar el presupuesto"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.3 Determinar Presupuesto			4 - Mejorar
2740	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.1 Plan de Gestión de Riesgos			4 - Mejorar
2750	¿Mejora tu organización el proceso de "Planificar la Gestión de la Calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"2 - Planificar"	08.1 Planificar la Gestión de la Calidad			4 - Mejorar
2770	¿Mejora tu organización el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto			4 - Mejorar
2780	¿Mejora tu organización el proceso de "Planear la Gestión de las Comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"2 - Planificar"	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones			4 - Mejorar
2790	¿Mejora su organización el proceso de "Identificar Riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.2 Identificar Riesgos			4 - Mejorar
2800	¿Mejora su organización el proceso "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos			4 - Mejorar
2810	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos			4 - Mejorar
2820	¿Mejora su organización el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"2 - Planificar"	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos			4 - Mejorar
2830	¿Mejora su organización el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"2 - Planificar"	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones			4 - Mejorar
2850	¿Mejora tu organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el	Proyecto	4-Gestión de la	"3 - Ejecutar"	04.3 Dirigir y Gestionar la			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	Trabajo del Proyecto"?		Integración		Ejecución del Proyecto			
2860	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"3 - Ejecutar"	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad			4 - Mejorar
2870	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Proyecto	9-Gestión de los Recursos Humanos	"3 - Ejecutar"	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto			4 - Mejorar
2880	¿Mejora tu organización el proceso de "Gestionar las comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"3 - Ejecutar"	10.2 Gestionar las Comunicaciones			4 - Mejorar
2890	¿Mejora su organización el proceso de "Efectuar las adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"3 - Ejecutar"	12.2 Efectuar las Adquisiciones			4 - Mejorar
2910	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	"4 - Monitorear y Controlar"	12.3 Control de Adquisiciones			4 - Mejorar
2920	¿Su organización mejora el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Proyecto	10-Gestión de las Comunicaciones	"4 - Monitorear y Controlar"	10.3 Control de Comunicaciones			4 - Mejorar
2930	¿Su organización mejora el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	"4 - Monitorear y Controlar"	04.5 Realizar el Control Integrado de Cambios			4 - Mejorar
2940	¿Mejora tu organización el proceso "Validar Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"4 - Monitorear y Controlar"	05.5 Validar Alcance			4 - Mejorar
2950	¿Su organización mejora el proceso de "Controlar Alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"4 - Monitorear y Controlar"	05.6 Controlar Alcance			4 - Mejorar
2960	¿Mejora tu organización el proceso de "Controlar Cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"4 - Monitorear y Controlar"	06.7 Controlar Cronograma			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
2970	¿Su organización mejora el proceso de "costos de control"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"4 - Monitorear y Controlar"	07.4 Controlar Costos			4 - Mejorar
2980	¿Mejora tu organización el proceso de "Control de Calidad"?	Proyecto	8-Gestión de la Calidad	"4 - Monitorear y Controlar"	08.3 Control de Calidad			4 - Mejorar
2990	¿Su organización mejora el proceso de "Control de Riesgos"?	Proyecto	11-Gestión de Riesgos	"4 - Monitorear y Controlar"	11.6 Control de Riesgos			4 - Mejorar
3000	¿Su organización mejora el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	Proyecto	12-Gestión de las Adquisiciones	5 - Cierre	12.4 Cerrar Adquisiciones			4 - Mejorar
3010	¿Mejora su organización el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Proyecto	4-Gestión de la Integración	5 - Cierre	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase			4 - Mejorar
3030	¿Su organización "Captura y comparte lecciones aprendidas"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión del Conocimiento y PMIS	Estructura	Facilitador Organizacional
3070	¿Su organización "fomenta la toma de riesgos"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionales	Tecnología	Facilitador Organizacional
3120	¿Estandariza su organización el proceso de "Inicio del Programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3130	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3140	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificación de	Programa	9 - Gestión de Alcance		1 - Definición			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	Alcance del Programa"?		del Programa					
3155	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollo de Infraestructura de Programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3165	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo de Infraestructura de Programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3175	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollo de Infraestructura de Programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
3185	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollo de Infraestructura de Programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
3190	¿Estandariza su organización el proceso de planificación de programación?	Programa	8 - Gestión de Cronograma del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3210	¿Estandariza su organización el proceso de "estimación de costos del programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3215	¿Estandariza su organización el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
3220	¿Estandariza su organización el proceso de "Presupuesto de costos del programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3225	¿Su organización mide el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3230	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3235	¿Controla su organización el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
3240	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	Programa	5 - Gestión de la Calidad del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3245	¿Mejora su organización el proceso de "Supervisión y control del rendimiento de los programas"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
3270	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de Comunicaciones"?	Programa	1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3280	¿Estandariza su organización el proceso de "identificación del riesgo del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
3310	¿Estandariza su organización el proceso de planificación de la respuesta al riesgo del programa?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3320	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de Procesos del Programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3340	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestión de la ejecución del programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3370	¿Estandariza su organización el proceso de "distribución de información"?	Programa	1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3400	¿Estandariza su organización el proceso de "Administración de Aprovisionamiento de Programas"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3410	¿Estandariza su organización el proceso de "Informes de rendimiento de los programas"?	Programa	1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3440	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Alcance del Programa"?	Programa	9 - Gestión de Alcance del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3450	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Programación de Programa"?	Programa	8 - Gestión de Cronograma		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
3480	¿Estandariza su organización el proceso de "Control y Monitoreo de Riesgos del Programa"?	Programa	del Programa 7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3490	¿Su organización estandariza el proceso de "Procesos de clausura de programas"?	Programa	del Programa 4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		3 - Cierre			1 - Estandarizar
3500	¿Estandariza su organización el proceso de "Cierre del Programa"?	Programa	del Programa 3 - Gestión de Integración del Programa		3 - Cierre			1 - Estandarizar
3590	¿Su organización mide el proceso de "Inicio del Programa"?	Programa	del Programa 3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3600	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Programa"?	Programa	del Programa 3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3605	¿Estandariza su organización el proceso de "análisis de riesgos del programa"?	Programa	del Programa 7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3610	¿Su organización mide el proceso de "planificación del alcance del programa"?	Programa	del Programa 9 - Gestión de Alcance del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3615	¿Su organización mide el proceso de "análisis de riesgos del	Programa	del Programa 7 - Gestión del Riesgo		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	programa"?		del Programa					
3625	¿Su organización controla el proceso de "análisis de riesgos del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
3635	¿Su organización mejora el proceso de "análisis de riesgos del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
3655	¿Estandariza su organización el proceso de "Adquisición del Programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3660	¿Su organización mide el proceso de planificación de programación?	Programa	8 - Gestión de Cronograma del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3665	¿Su organización mide el proceso de "Adquisición de programas"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3675	¿Su organización controla el proceso de "Adquisición del Programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
3680	¿Su organización mide el proceso de "estimación del costo del programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3685	¿Mejora su organización el proceso de "Adquisición de	Programa	4 - Gestión de		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	programas"?		Adquisición del Programa					
3690	¿Su organización mide el proceso de "presupuesto por costos del programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3700	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3705	¿Estandariza su organización el proceso de "Establecimiento del Marco Financiero del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3710	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	Programa	5 - Gestión de la Calidad del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3715	¿Su organización mide el proceso de "Establecimiento del Marco Financiero del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3725	¿Controla su organización el proceso de "Establecimiento del Marco Financiero del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
3735	¿Mejora su organización el proceso de "Establecimiento del Marco Financiero del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
3740	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de comunicaciones"?	Programa	1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		1 - Definición			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
3745	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			1 - Estandarizar
3750	¿Su organización mide el proceso de "identificación del riesgo del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3755	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3765	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
3775	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión Financiera del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
3780	¿Su organización mide el proceso de planificación de la respuesta al riesgo del programa?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3790	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de Procesos del Programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		1 - Definición			2 - Medir
3805	¿Estandariza su organización el proceso de "Monitoreo y Control Financiero del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
3810	¿Su organización mide el proceso de Gestión de la ejecución del programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
3815	¿Su organización mide el proceso de "monitoreo y control financiero del programa"?	Programa	del Programa 2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3825	¿Su organización controla el proceso de "Monitoreo y Control Financiero del Programa"?	Programa	del Programa 2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
3835	¿Mejora su organización el proceso de monitoreo y control financiero del programa?	Programa	del Programa 2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
3840	¿Su organización mide el proceso de "distribución de información"?	Programa	Programa 1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3870	¿Su organización mide el proceso de "Administración de Adquisiciones del Programa"?	Programa	Programa 4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3880	¿Su organización mide el proceso de "informes de rendimiento del programa"?	Programa	Programa 1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3910	¿Su organización mide el proceso de "control del alcance del programa"?	Programa	Programa 9 - Gestión de Alcance del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3920	¿Su organización mide el proceso de "programa de control de programación"?	Programa	Programa 8 - Gestión de Cronograma		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
3950	¿Su organización mide el proceso de "monitoreo y control de riesgos del programa"?	Programa	del Programa 7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
3960	¿Su organización mide el proceso de "Procesos de clausura del programa"?	Programa	del Programa 4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		3 - Cierre			2 - Medir
3970	¿Su organización mide el proceso de "Cierre del programa"?	Programa	del Programa 3 - Gestión de Integración del Programa		3 - Cierre			2 - Medir
4000	¿Su organización controla el proceso de "Inicio del Programa"?	Programa	del Programa 3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
4010	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Programa"?	Programa	del Programa 3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
4020	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de Alcance del Programa"?	Programa	del Programa 9 - Gestión de Alcance del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
4070	¿Controla su organización el proceso de planificación de programación?	Programa	del Programa 8 - Gestión de Cronograma del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
4090	¿Su organización controla el	Programa	del Programa 2 - Gestión		1 - Definición			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	proceso de "estimación de costos del programa"?	a	Financiera del Programa					
4100	¿Su organización controla el proceso de "presupuesto por costos del programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4110	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
4120	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	Programa	5 - Gestión de la Calidad del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
4150	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de comunicaciones"?	Programa	1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
4160	¿Su organización controla el proceso de "identificación del riesgo del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4190	¿Su organización controla el proceso de planificación de la respuesta al riesgo del programa?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4200	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de Procesos del Programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		1 - Definición			3 - Controlar
4220	¿Su organización controla el proceso de Gestión de la ejecución del programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
4250	¿Su organización controla el proceso de "Distribución de información"?	Programa	del Programa 1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4280	¿Su organización controla el proceso de "Administración de aprovisionamiento de programas"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4290	¿Su organización controla el proceso de "Informes de rendimiento del programa"?	Programa	1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4320	¿Su organización controla el proceso de "Control del alcance del programa"?	Programa	9 - Gestión de Alcance del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4330	¿Su organización controla el proceso de "Control de Programación de Programa"?	Programa	8 - Gestión de Cronograma del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4360	¿Su organización controla el proceso de "Monitorización y Control de Riesgos del Programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
4370	¿Su organización controla el proceso de "Proceso de cierre del programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		3 - Cierre			3 - Controlar
4380	¿Controla su organización el	Programa	3 - Gestión		3 - Cierre			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	proceso de "Cierre del programa"?	a	de Integración del Programa					
4390	¿Mejora su organización el proceso de "Inicio del Programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
4405	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollo del plan de gestión del programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
4410	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de Alcance del Programa"?	Programa	9 - Gestión de Alcance del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
4460	¿Mejora su organización el proceso de planificación del programa?	Programa	8 - Gestión de Cronograma del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
4480	¿Su organización mejora el proceso de "estimación de costos del programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
4490	¿Mejora su organización el proceso de "Presupuesto de costos del programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
4500	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
4510	¿Mejora su organización el	Programa	5 - Gestión		1 - Definición			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	proceso de "Planificación de la calidad del programa"?	a	de la Calidad del Programa					
4540	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de comunicaciones"?	Programa	1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
4550	¿Mejora su organización el proceso de identificación de riesgos del programa?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
4580	¿Mejora su organización el proceso de planificación de la respuesta a los riesgos del programa?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
4590	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de Procesos del Programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		1 - Definición			4 - Mejorar
4610	¿Mejora su organización el proceso de Gestión de la ejecución del programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
4640	¿Su organización mejora el proceso de "distribución de información"?	Programa	1 - Gestión de las Comunicaciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
4670	¿Mejora su organización el proceso de "Administración de Adquisiciones del Programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
4710	¿Mejora su organización el proceso de "Control del alcance del programa"?	Programa	9 - Gestión de Alcance del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
4720	¿Mejora tu organización el proceso de "Control de Programación de Programa"?	Programa	8 - Gestión de Cronograma del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
4750	¿Mejora su organización el proceso de "monitoreo y control de riesgos del programa"?	Programa	7 - Gestión del Riesgo del Programa		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
4760	¿Su organización mejora el proceso de "Procesos de clausura del programa"?	Programa	4 - Gestión de Adquisiciones del Programa		3 - Cierre			4 - Mejorar
4770	¿Mejora su organización el proceso de "Cierre del Programa"?	Programa	3 - Gestión de Integración del Programa		3 - Cierre			4 - Mejorar
4945	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		1 - Definición			1 - Estandarizar
4955	¿Su organización mide el proceso "Definir Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		1 - Definición			2 - Medir
4965	¿Su organización controla el proceso "Definir Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		1 - Definición			3 - Controlar
4975	¿Su organización mejora el	Portafolio	2 - Gestión		1 - Definición			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	proceso "Definir Portafolio"?	o	de Gobierno del Portafolio					
4985	¿Estandariza su organización el proceso de "Optimizar Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		2 - Alinear			1 - Estandarizar
4995	¿Su organización mide el proceso de "Optimizar la Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		2 - Alinear			2 - Medir
5005	¿Controla su organización el proceso de "Optimizar Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		2 - Alinear			3 - Controlar
5015	¿Mejora tu organización el proceso de "Optimizar Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		2 - Alinear			4 - Mejorar
5025	¿Estandariza su organización el proceso de "Autorizar Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		3 - Autorización y Control			1 - Estandarizar
5030	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de la Comunicación de Portafolio"?	Portafolio	4 - Gestión de la Comunicación del Portafolio		1 - Definición			1 - Estandarizar
5035	¿Su organización mide el proceso de "Autorizar Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		3 - Autorización y Control			2 - Medir
5045	¿Su organización controla el proceso "Autorizar Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		3 - Autorización y Control			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
5055	¿Mejora tu organización el proceso de "Autorizar Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		3 - Autorización y Control			4 - Mejorar
5070	¿Estandariza su organización el proceso "Gestionar la información de la Portafolio"?	Portafolio	4 - Gestión de la Comunicación del Portafolio		2 - Alinear			1 - Estandarizar
5080	¿Estandariza su organización el proceso "Administrar el cambio estratégico"?	Portafolio	1 - Gestión de Estrategia del Portafolio		2 - Alinear			1 - Estandarizar
5140	¿Estandariza su organización el proceso "Gestionar los riesgos de la Portafolio"?	Portafolio	5 - Gestión de Riesgo del Portafolio		2 - Alinear			1 - Estandarizar
5220	¿Su organización "Proporciona Recursos de Gestión de Proyectos Organizativos Competentes"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Asignación de recursos	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
5320	¿Su organización "certifica el sistema de gestión de la calidad"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Sistemas de gestión	Estructura	Facilitador Organizacional
5940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan de gestión de la comunicación de la Portafolio"?	Portafolio	4 - Gestión de la Comunicación del Portafolio		1 - Definición			2 - Medir
5980	¿Su organización mide el proceso "Gestionar la información de la Portafolio"?	Portafolio	4 - Gestión de la Comunicación del Portafolio		2 - Alinear			2 - Medir
5990	¿Su organización mide el proceso "Administrar el cambio	Portafolio	1 - Gestión de Estrategia		2 - Alinear			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
6050	¿Su organización mide el proceso "Gestionar los riesgos de la Portafolio"?	Portafolio	del Portafolio 5 - Gestión de Riesgo del Portafolio		2 - Alinear			2 - Medir
6450	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar plan de gestión de la comunicación de la Portafolio"?	Portafolio	del Portafolio 4 - Gestión de la Comunicación del Portafolio		1 - Definición			3 - Controlar
6490	¿Su organización controla el proceso "Gestionar la información de la Portafolio"?	Portafolio	del Portafolio 4 - Gestión de la Comunicación del Portafolio		2 - Alinear			3 - Controlar
6500	¿Su organización controla el proceso de "Administrar el cambio estratégico"?	Portafolio	del Portafolio 1 - Gestión de Estrategia del Portafolio		2 - Alinear			3 - Controlar
6560	¿Su organización controla el proceso "Gestionar los riesgos de la Portafolio"?	Portafolio	del Portafolio 5 - Gestión de Riesgo del Portafolio		2 - Alinear			3 - Controlar
6840	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar plan de gestión de la comunicación de la Portafolio"?	Portafolio	del Portafolio 4 - Gestión de la Comunicación del Portafolio		1 - Definición			4 - Mejorar
6880	¿Mejora tu organización el proceso de "Gestionar información de la Portafolio"?	Portafolio	del Portafolio 4 - Gestión de la Comunicación del Portafolio		2 - Alinear			4 - Mejorar
6890	¿Mejora su organización el proceso de "Administrar el	Portafolio	del Portafolio 1 - Gestión de Estrategia		2 - Alinear			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	cambio estratégico"?		del Portafolio					
6950	¿Su organización mejora el proceso "Gestionar los riesgos de la Portafolio"?	Portafolio	5 - Gestión de Riesgo del Portafolio		2 - Alinear			4 - Mejorar
7035	¿Su organización tiene un "Programa de Gestión del Cambio Empresarial Organizacional"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Alineación estratégica	Cultura	Facilitador Organizacional
7125	¿La organización gestiona el desarrollo personal?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión de Competencias	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
7145	¿Su organización "demuestra la competencia en la planificación de un proyecto"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión de Competencias	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
7165	¿Su organización "demuestra competencia en el monitoreo y control de un proyecto"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión de Competencias	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
7175	¿Su organización "demuestra competencia para cerrar un proyecto"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión de Competencias	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
7185	¿Su organización "Demostrar Competencia de Comunicación"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión de Competencias	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
7500	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.1 Planificación de la gestión del alcance			1 - Estandarizar
7510	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.1 Planificación de la gestión del cronograma			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
7520	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.1 Planificación de la Gestión de Costos			1 - Estandarizar
7530	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"2 - Planificar"	13.2 Plan de Gestión de Interesados			1 - Estandarizar
7540	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"4 - Monitorear y Controlar"	13.4 Control de los Interesados			1 - Estandarizar
7550	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.1 Planificación de la gestión del alcance			2 - Medir
7560	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.1 Planificación de la gestión del cronograma			2 - Medir
7570	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.1 Planificación de la Gestión de Costos			2 - Medir
7580	¿Su organización mide el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"2 - Planificar"	13.2 Plan de Gestión de Interesados			2 - Medir
7590	¿Su organización mide el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"4 - Monitorear y Controlar"	13.4 Control de los Interesados			2 - Medir
7600	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.1 Planificación de la gestión del alcance			3 - Controlar
7610	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.1 Planificación de la gestión del cronograma			3 - Controlar
7620	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.1 Planificación de la Gestión de Costos			3 - Controlar
7630	¿Controla su organización el proceso de "Planear la gestión de	Proyecto	13-Gestión de los	"2 - Planificar"	13.2 Plan de Gestión de			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
7640	¿Su organización controla el proceso de "control de participación de las partes interesadas"?	Proyecto	Interesados 13-Gestión de los Interesados	"4 - Monitorear y Controlar"	Interesados 13.4 Control de los Interesados			3 - Controlar
7650	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	Proyecto	5-Gestión de Alcance	"2 - Planificar"	05.1 Planificación de la gestión del alcance			4 - Mejorar
7660	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Proyecto	6-Gestión del Tiempo	"2 - Planificar"	06.1 Planificación de la gestión del cronograma			4 - Mejorar
7670	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Proyecto	7-Gestión de los Costos	"2 - Planificar"	07.1 Planificación de la Gestión de Costos			4 - Mejorar
7680	¿Mejora su organización el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"2 - Planificar"	13.2 Plan de Gestión de Interesados			4 - Mejorar
7690	¿Mejora su organización el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	Proyecto	13-Gestión de los Interesados	"4 - Monitorear y Controlar"	13.4 Control de los Interesados			4 - Mejorar
7710	¿Su organización estandariza el proceso de "Coste de Componente"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
7720	¿Estandariza su organización el proceso de "Cierre Financiero del Programa"?	Programa	2 - Gestión Financiera del Programa		3 - Cierre			1 - Estandarizar
7780	¿Estandariza su organización el proceso de "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Programa	5 - Gestión de la Calidad del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
7790	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Calidad del Programa"?	Programa	5 - Gestión de la Calidad del Programa		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
7800	¿Estandariza su organización el proceso de "planificación de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		1 - Definición			1 - Estandarizar
7810	¿Estandariza su organización el proceso de "priorización de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
7820	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		2 - Entrega de Beneficios			1 - Estandarizar
7880	¿Su organización mide el proceso de "Coste del Componente"?	Programa	Programa 2 - Gestión Financiera del		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
7890	¿Su organización mide el proceso de "cierre financiero del programa"?	Programa	Programa 2 - Gestión Financiera del		3 - Cierre			2 - Medir
7950	¿Su organización mide el proceso de "Aseguramiento de la calidad del programa"?	Programa	Programa 5 - Gestión de la Calidad del		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
7960	¿Su organización mide el proceso de "Control de calidad del programa"?	Programa	Programa 5 - Gestión de la Calidad del		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
7970	¿Su organización mide el proceso de "planificación de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		1 - Definición			2 - Medir
7980	¿Su organización mide el proceso de "priorización de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
7990	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		2 - Entrega de Beneficios			2 - Medir
8050	¿Su organización controla el proceso de "Coste de Componente"?	Programa	Programa 2 - Gestión Financiera del		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
8060	¿Controla su organización el proceso de "Cierre Financiero del Programa"?	Programa	Programa 2 - Gestión Financiera del		3 - Cierre			3 - Controlar
8120	¿Su organización controla el proceso de "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Programa	Programa 5 - Gestión de la Calidad del		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
8130	¿Su organización controla el proceso de "Control de Calidad del Programa"?	Programa	Programa 5 - Gestión de la Calidad del		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
8140	¿Su organización controla el proceso de "planificación de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		1 - Definición			3 - Controlar
8150	¿Su organización controla el proceso de "priorización de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
8160	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		2 - Entrega de Beneficios			3 - Controlar
8220	¿Su organización mejora el proceso de "estimación de costos de componentes"?	Programa	Programa 2 - Gestión Financiera del		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
8230	¿Mejora su organización el proceso de "Cierre Financiero del Programa"?	Programa	Programa 2 - Gestión Financiera del		3 - Cierre			4 - Mejorar
8290	¿Mejora su organización el proceso de "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Programa	Programa 5 - Gestión de la Calidad del		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
8300	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Calidad del Programa"?	Programa	Programa 5 - Gestión de la Calidad del		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
8310	¿Su organización mejora el proceso de "planificación de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		1 - Definición			4 - Mejorar
8320	¿Su organización mejora el proceso de "priorización de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
8330	¿Mejora su organización el proceso de "Gestión de interdependencia de recursos"?	Programa	Programa 6 - Gestión de Recursos del		2 - Entrega de Beneficios			4 - Mejorar
8400	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio"?	Portafolio	Programa 1 - Gestión de Estrategia del		1 - Definición			1 - Estandarizar
8410	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Acta de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 1 - Gestión de Estrategia del		1 - Definición			1 - Estandarizar
8420	¿Estandariza su organización el proceso "Definir mapa de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 1 - Gestión de Estrategia del		1 - Definición			1 - Estandarizar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
8460	¿Estandariza su organización el proceso de "Proporcionar supervisión de la Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 2 - Gestión de Gobierno del		3 - Autorización y Control			1 - Estandarizar
8470	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión del Desempeño de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 3 - Gestión de Desempeño del		1 - Definición			1 - Estandarizar
8500	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 5 - Gestión de Riesgo del		1 - Definición			1 - Estandarizar
8510	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan estratégico de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 1 - Gestión de Estrategia del		1 - Definición			2 - Medir
8520	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Portafolio de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 1 - Gestión de Estrategia del		1 - Definición			2 - Medir
8530	¿Su organización mide el proceso "Definir mapa de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 1 - Gestión de Estrategia del		1 - Definición			2 - Medir
8540	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 2 - Gestión de Gobierno del		1 - Definición			1 - Estandarizar
8550	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar plan de gestión de Portafolio"?	Portafolio	Portafolio 2 - Gestión de Gobierno del		1 - Definición			2 - Medir
8570	¿Su organización mide el proceso "Proporcionar supervisión de la	Portafolio	Portafolio 2 - Gestión de Gobierno		3 - Autorización y Control			2 - Medir

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	Portafolio"?		del Portafolio					
8580	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del rendimiento de la Portafolio"?	Portafolio	3 - Gestión de Desempeño del Portafolio		1 - Definición			2 - Medir
8610	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del riesgo de la Portafolio"?	Portafolio	5 - Gestión de Riesgo del Portafolio		1 - Definición			2 - Medir
8620	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio"?	Portafolio	1 - Gestión de Estrategia del Portafolio		1 - Definición			3 - Controlar
8630	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Acta de Portafolio"?	Portafolio	1 - Gestión de Estrategia del Portafolio		1 - Definición			3 - Controlar
8640	¿Su organización controla el proceso "Definir mapa de Portafolio"?	Portafolio	1 - Gestión de Estrategia del Portafolio		1 - Definición			3 - Controlar
8650	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		1 - Definición			3 - Controlar
8680	¿Su organización controla el proceso "Proporcionar supervisión de la Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		3 - Autorización y Control			3 - Controlar
8690	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión del Desempeño de Portafolio"?	Portafolio	3 - Gestión de Desempeño del Portafolio		1 - Definición			3 - Controlar

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
8720	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio"?	Portafolio	5 - Gestión de Riesgo del Portafolio		1 - Definición			3 - Controlar
8730	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar Plan Estratégico de Portafolio"?	Portafolio	1 - Gestión de Estrategia del Portafolio		1 - Definición			4 - Mejorar
8740	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar Acta de Portafolio"?	Portafolio	1 - Gestión de Estrategia del Portafolio		1 - Definición			4 - Mejorar
8750	¿Mejora su organización el proceso de definición del mapa de Portafolios?	Portafolio	1 - Gestión de Estrategia del Portafolio		1 - Definición			4 - Mejorar
8760	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		1 - Definición			4 - Mejorar
8790	¿Mejora su organización el proceso de "Proporcionar supervisión de la Portafolio"?	Portafolio	2 - Gestión de Gobierno del Portafolio		3 - Autorización y Control			4 - Mejorar
8800	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del rendimiento de la Portafolio"?	Portafolio	3 - Gestión de Desempeño del Portafolio		1 - Definición			4 - Mejorar
8830	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Riesgo de Portafolio"?	Portafolio	5 - Gestión de Riesgo del Portafolio		1 - Definición			4 - Mejorar
8900	¿Su organización "ajusta los marcos (Procedimientos) aprobados de la organización y	Portafolio		Facilitador Organizacional		Metodología de Gestión de Proyectos	Tecnología	Facilitador Organizacional

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	estructuras de gobierno"?					Organizacionales		
8940	¿Su organización "crea una cultura consciente del riesgo"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales	Cultura	Facilitador Organizacional
8950	¿Su organización "define indicadores clave principales"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Métricas de gestión de proyectos	Estructura	Facilitador Organizacional
8960	¿Su organización se ocupa de "Desarrollar Plantillas de Gestión de Proyectos"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales	Tecnología	Facilitador Organizacional
8970	¿Su organización documenta estudios de casos de gestión de proyectos?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión del Conocimiento y PMIS	Estructura	Facilitador Organizacional
8980	¿Su organización "fomenta la adhesión al Código de Ética de la Gestión de Proyectos"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Prácticas de Gestión de Proyectos Organizacionales	Estructura	Facilitador Organizacional
9000	¿Su organización "Establece Metodología de Gestión de Riesgos Empresariales"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Alineación estratégica	Cultura	Facilitador Organizacional
9010	¿Su organización "Establece tableros de resumen ejecutivos"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión del Conocimiento y PMIS	Estructura	Facilitador Organizacional
9030	¿Su organización "Establece Estándares de Información de Gestión de Proyectos de la Organización"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gestión del Conocimiento y PMIS	Estructura	Facilitador Organizacional
9050	¿Su organización "Establece Directrices de Adaptación de	Portafolio		Facilitador Organizacional		Metodología de Gestión de	Tecnología	Facilitador Organizacional

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	Plantillas de Gestión de Proyectos"?			Facilitador Organizacional		Proyectos Organizacionales		Facilitador Organizacional
9060	¿Su organización "Establece Procesos de Asignación y Optimización de Recursos"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Asignación de recursos	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
9070	¿Su organización "establece criterios escasos de asignación de recursos"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Asignación de recursos	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
9100	¿Su organización tiene "Estudios de casos de gestión de proyectos incluidos en el programa de inducción"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Formación en Gestión de Proyectos	Recursos Humanos	Facilitador Organizacional
9140	¿Su organización "Reporta el rendimiento estratégico de proyectos y programas"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Alineación estratégica	Cultura	Facilitador Organizacional
9170	¿Tiene su organización un "¿Proyecto consistente, Programa y Gobernanza de Portafolio en toda la Empresa"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Gobierno	Estructura	Facilitador Organizacional
9200	¿Su organización usa la evaluación formal del desempeño?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Alineación estratégica	Cultura	Facilitador Organizacional
9210	¿Su organización gestiona los recursos del programa?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionales	Tecnología	Facilitador Organizacional
9240	¿Su organización "planifica la gestión de las partes interesadas del programa"?	Portafolio		Facilitador Organizacional		Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionales	Tecnología	Facilitador Organizacional
9250	¿Su organización identifica a las	Portafolio		Facilitador		Técnicas de	Tecnología	Facilitador

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio	Áreas de Conocimiento PMBOK	Grupo de Procesos	Subprocesos	Facilitador Organizacional	División FO	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)
	partes interesadas del programa?	o		Organizacio nal		Gestión de Proyectos Organizacionale s	ogía	Organizacion al
9260	¿Su organización "involucra al participante del programa"?	Portafoli o		Facilitador Organizacio nal		Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionale s	Tecnol ogía	Facilitador Organizacion al
9270	¿Su organización "maneja las expectativas de las partes interesadas del programa"?	Portafoli o		Facilitador Organizacio nal		Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionale s	Tecnol ogía	Facilitador Organizacion al
9280	¿Su organización "Planifica y Establece la Estructura de Gobierno del Programa"?	Portafoli o		Facilitador Organizacio nal		Gobierno	Estruct ura	Facilitador Organizacion al
9290	¿Su organización "Planea las auditorías"?	Portafoli o		Facilitador Organizacio nal		Técnicas de Gestión de Proyectos Organizacionale s	Tecnol ogía	Facilitador Organizacion al
9300	¿Su organización provee supervisión de la gobernanza?	Portafoli o		Facilitador Organizacio nal		Gobierno	Estruct ura	Facilitador Organizacion al
9310	¿Su organización tiene "Alineación Estratégica de Programas"?	Portafoli o		Facilitador Organizacio nal		Alineación estratégica	Cultura	Facilitador Organizacion al

Nota. tomado de Modelo de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos (Project Management Institute, 2003).

Tabla 36*Resultados de las Encuestas Modelo OPM3*

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
1000	0	1	1	1	1
1005	0	0	1	0	1
1020	0	0	1	0	1
1030	2	0	0	1	0
1035	0	1	1	1	1
1040	2	1	1	1	1
1045	0	1	1	1	2
1050	2	1	1	1	2
1055	0	1	1	1	2
1060	1	0	1	2	1
1065	1	1	1	1	2
1070	2	1	1	2	2
1075	2	0	0	2	1
1080	2	1	0	2	1
1085	0	0	0	2	2
1090	0	1	0	0	1
1095	0	0	0	1	1
1100	0	1	0	1	1
1105	0	0	0	1	2
1110	1	1	1	1	2
1115	1	1	1	2	2
1120	1	1	1	1	2
1125	0	1	1	1	1
1130	1	1	0	1	1
1135	2	1	0	1	1
1145	0	1	0	1	1
1150	0	1	0	1	1
1155	0	1	0	1	1
1160	0	1	0	0	1
1165	0	1	0	0	1
1170	1	1	0	1	1
1175	0	1	0	0	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
1180	0	1	0	1	2
1185	0	1	1	1	1
1190	0	1	0	1	1
1195	1	1	1	1	1
1200	1	1	0	1	1
1210	2	1	1	1	1
1230	0	1	0	1	2
1240	0	1	0	0	1
1250	0	1	0	1	1
1260	0	1	0	0	1
1270	1	1	1	1	1
1290	1	1	1	0	2
1300	0	1	0	0	1
1310	0	1	1	0	1
1320	1	0	0	1	1
1330	1	0	0	0	1
1340	1	0	0	0	1
1350	1	0	0	0	1
1360	0	0	0	0	1
1370	0	0	0	0	1
1380	0	1	0	1	1
1390	0	1	0	1	1
1430	0	1	0	0	1
1530	0	1	0	0	1
1540	2	1	0	1	1
1590	2	1	0	1	1
1700	0	1	0	0	1
1710	0	1	0	0	2
1720	0	1	0	1	1
1730	0	1	0	1	1
1740	0	1	0	1	1
1750	0	1	0	1	2
1760	0	1	0	1	1
1770	0	1	0	1	1
1780	0	1	1	1	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
1790	0	1	0	1	1
1800	0	1	0	1	2
1810	0	1	0	1	1
1820	0	1	0	1	1
1840	0	1	0	1	2
1850	0	1	0	1	2
1860	0	1	0	1	2
1870	0	1	0	0	3
1880	0	1	0	0	2
1890	0	1	0	0	3
1900	0	1	0	0	2
1920	0	1	0	0	2
1930	0	1	0	0	1
1940	0	0	0	0	1
1950	0	1	0	0	1
1960	0	1	0	0	1
1980	0	1	0	0	1
1990	0	1	0	0	1
2000	0	0	0	0	1
2005	0	1	0	0	1
2010	0	1	0	0	1
2015	0	1	0	0	1
2020	0	1	0	0	1
2025	0	1	0	0	1
2030	0	1	0	0	1
2035	0	1	0	1	1
2040	0	1	0	1	1
2045	0	1	0	1	1
2050	0	1	0	0	1
2055	0	0	0	1	1
2060	0	0	0	0	1
2065	0	0	0	0	1
2070	0	0	0	0	1
2080	0	1	0	1	1
2240	0	0	0	0	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
2250	0	1	0	0	1
2260	0	1	0	1	1
2270	0	1	0	1	1
2280	0	1	0	1	1
2290	0	0	0	1	1
2300	0	1	0	1	1
2310	1	1	0	1	1
2320	1	0	0	1	1
2330	1	0	0	1	1
2340	1	1	0	1	1
2350	1	1	0	1	1
2360	1	1	0	1	1
2380	1	0	0	1	1
2390	1	1	0	1	1
2400	1	0	0	1	1
2410	1	0	0	1	1
2420	1	0	0	1	1
2430	1	0	0	1	1
2440	1	0	0	1	1
2460	0	0	0	1	0
2470	0	0	0	1	1
2480	0	0	0	0	1
2490	0	1	0	1	1
2500	1	1	0	1	1
2520	1	1	0	1	1
2530	1	1	0	1	1
2540	0	0	0	0	1
2550	1	0	0	1	1
2560	1	0	0	1	1
2570	1	0	0	1	1
2580	2	1	0	1	1
2590	0	1	0	1	1
2600	1	1	0	1	2
2610	0	1	0	2	3
2620	0	1	0	2	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
2630	0	0	0	0	1
2640	0	1	0	0	1
2650	0	1	0	1	1
2660	0	1	0	1	1
2670	0	1	0	1	1
2680	0	1	0	1	1
2690	0	1	0	1	1
2700	0	1	0	1	1
2710	0	1	0	0	1
2720	0	1	0	1	1
2730	0	1	0	1	1
2740	0	1	0	1	1
2750	0	1	0	1	1
2770	0	1	0	1	1
2780	0	1	0	1	1
2790	0	1	0	1	1
2800	0	1	0	1	1
2810	0	1	0	1	1
2820	0	1	0	1	1
2830	0	1	0	0	1
2850	0	1	0	0	1
2860	0	1	0	1	1
2870	0	1	0	0	1
2880	0	1	0	1	1
2890	0	1	0	1	1
2910	0	1	0	1	1
2920	0	1	0	0	1
2930	0	1	0	0	1
2940	0	1	0	0	1
2950	0	1	0	0	1
2960	0	1	0	0	1
2970	0	1	0	0	1
2980	0	1	0	0	1
2990	0	1	0	0	2
3000	0	1	0	0	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
3010	0	1	0	0	1
3030	0	1	0	0	1
3070	0	1	0	0	1
3120	0	1	0	1	1
3130	0	1	0	1	1
3140	0	1	0	1	1
3155	0	1	0	1	1
3165	0	1	0	0	1
3175	0	1	0	1	1
3185	0	1	0	0	1
3190	0	1	0	1	1
3210	0	1	0	1	1
3215	0	1	0	1	1
3220	0	1	0	1	1
3225	0	1	0	0	1
3230	0	0	0	1	2
3235	0	1	0	1	2
3240	0	1	0	1	1
3245	0	1	0	0	1
3270	0	1	0	1	1
3280	0	1	0	1	2
3310	0	1	0	1	1
3320	0	1	0	1	1
3340	0	1	0	1	1
3370	1	1	0	1	1
3400	0	1	0	1	1
3410	0	1	0	1	1
3440	0	1	0	1	1
3450	0	1	0	1	1
3480	0	1	0	1	1
3490	0	1	0	0	1
3500	0	0	0	1	1
3590	0	1	0	0	1
3600	0	0	0	0	1
3605	0	0	0	1	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
3610	0	0	0	0	1
3615	0	0	0	0	1
3625	0	0	0	1	1
3635	0	0	0	0	1
3655	0	0	0	0	1
3660	0	0	0	0	1
3665	0	0	0	0	1
3675	0	0	0	0	1
3680	0	1	0	0	1
3685	0	0	0	0	1
3690	0	1	0	0	1
3700	0	0	0	0	0
3705	2	0	0	0	0
3710	0	0	0	0	0
3715	0	0	0	0	0
3725	2	0	0	0	0
3735	0	0	0	0	0
3740	0	0	0	0	1
3745	1	0	0	1	1
3750	0	0	0	0	0
3755	0	0	0	0	0
3765	0	0	0	1	1
3775	0	0	0	0	1
3780	0	0	0	0	1
3790	0	0	0	0	0
3805	0	0	0	1	0
3810	0	0	0	0	1
3815	0	0	0	0	1
3825	0	0	0	1	1
3835	0	0	0	0	1
3840	0	0	0	0	1
3870	0	0	0	0	1
3880	0	0	0	0	1
3910	0	0	0	0	1
3920	0	0	0	0	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
3950	0	0	0	0	0
3960	0	0	0	0	1
3970	0	0	0	0	0
4000	0	0	0	1	1
4010	0	0	0	1	0
4020	0	0	0	1	1
4070	0	0	0	1	0
4090	0	0	0	1	0
4100	0	0	0	1	0
4110	0	0	0	1	0
4120	0	0	0	1	0
4150	0	0	0	0	0
4160	0	0	0	1	0
4190	0	0	0	1	0
4200	0	0	0	1	0
4220	0	0	0	1	0
4250	0	1	0	0	0
4280	0	0	0	0	0
4290	0	0	0	1	0
4320	0	0	0	1	0
4330	0	0	0	1	0
4360	0	0	0	1	0
4370	0	0	0	1	0
4380	0	0	0	1	0
4390	0	0	0	0	0
4405	0	0	0	0	1
4410	0	0	0	0	0
4460	0	0	0	0	0
4480	0	0	0	0	0
4490	0	0	0	0	0
4500	0	0	0	0	0
4510	0	0	0	0	0
4540	0	0	0	0	0
4550	0	0	0	0	0
4580	0	0	0	0	0

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
4590	0	0	0	0	1
4610	0	0	0	0	0
4640	0	0	0	0	1
4670	0	0	0	0	0
4710	0	0	0	0	0
4720	0	0	0	0	0
4750	0	0	0	0	1
4760	0	0	0	0	1
4770	0	0	0	0	0
4945	0	0	0	1	0
4955	0	0	0	1	0
4965	1	0	0	1	1
4975	0	0	0	0	0
4985	0	0	0	1	1
4995	0	0	0	1	1
5005	0	0	0	1	1
5015	0	0	0	0	1
5025	2	0	0	1	1
5030	0	0	0	1	1
5035	0	0	0	0	1
5045	2	0	0	1	1
5055	0	0	0	0	1
5070	1	0	0	1	1
5080	0	0	0	1	1
5140	0	0	0	1	1
5220	0	0	0	0	1
5320	0	0	0	0	1
5940	0	0	0	0	1
5980	0	0	0	0	1
5990	0	0	0	0	1
6050	0	0	0	0	1
6450	0	0	0	0	2
6490	0	0	0	1	1
6500	0	0	0	1	1
6560	0	0	0	1	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
6840	0	0	0	0	1
6880	0	0	0	0	2
6890	0	0	0	0	1
6950	0	0	0	0	1
7035	0	0	0	0	1
7125	0	0	0	0	1
7145	1	1	0	1	2
7165	1	0	0	0	1
7175	1	0	0	1	1
7185	0	0	0	0	0
7500	0	0	0	1	1
7510	0	0	0	1	2
7520	0	0	0	1	1
7530	0	0	0	1	0
7540	0	0	0	1	1
7550	0	0	0	0	1
7560	0	0	0	0	1
7570	0	0	0	0	1
7580	0	0	0	0	0
7590	0	0	0	0	1
7600	0	0	0	1	0
7610	0	0	0	1	1
7620	0	0	0	1	1
7630	0	0	0	1	1
7640	0	0	0	1	1
7650	0	0	0	0	1
7660	0	0	0	0	1
7670	0	0	0	0	1
7680	0	0	0	0	1
7690	0	0	0	0	1
7710	0	0	0	1	1
7720	0	0	0	1	1
7780	0	0	0	1	1
7790	0	0	0	1	2
7800	0	1	0	1	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
7810	0	1	0	1	1
7820	0	0	0	1	2
7880	0	0	0	0	1
7890	0	0	0	0	1
7950	0	0	0	0	1
7960	0	0	0	0	2
7970	0	0	0	0	2
7980	0	0	0	0	1
7990	0	0	0	0	1
8050	0	0	0	1	2
8060	0	0	0	1	2
8120	0	0	0	0	2
8130	0	0	0	1	1
8140	1	0	0	1	1
8150	1	0	0	1	1
8160	0	0	0	0	2
8220	0	0	0	0	1
8230	0	0	0	0	1
8290	0	0	0	0	1
8300	0	0	0	0	1
8310	0	0	0	0	2
8320	0	0	0	0	1
8330	0	0	0	0	1
8400	0	0	0	2	2
8410	0	0	0	1	1
8420	0	0	0	1	1
8460	0	0	0	1	1
8470	0	0	0	1	1
8500	0	0	0	1	2
8510	0	0	0	1	1
8520	0	0	0	1	2
8530	0	0	0	1	1
8540	0	0	0	1	1
8550	0	0	0	1	1
8570	0	0	0	1	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
8580	0	0	0	1	1
8610	0	0	0	1	1
8620	1	0	0	1	1
8630	1	0	0	1	1
8640	1	0	0	1	1
8650	1	0	0	1	1
8680	1	0	0	1	1
8690	1	0	0	1	1
8720	0	0	0	1	1
8730	0	0	0	0	2
8740	0	0	0	0	1
8750	0	0	0	0	2
8760	0	0	0	0	1
8790	0	0	0	0	1
8800	0	0	0	0	1
8830	0	1	0	0	2
8900	0	0	0	0	1
8940	0	1	0	0	2
8950	1	0	0	0	1
8960	0	0	0	0	1
8970	0	0	0	0	2
8980	0	0	0	0	1
9000	0	0	0	0	1
9010	0	0	0	0	1
9030	0	0	0	0	2
9050	0	0	1	0	1
9060	0	1	0	0	0
9070	2	0	0	0	1
9100	0	0	0	0	1
9140	0	1	0	1	1
9170	2	1	0	1	1
9200	1	1	0	1	1
9210	1	1	1	1	1
9240	1	0	0	1	1
9250	1	0	0	1	1

ID	E1	E2	E3	E4	E5
Pregunta					
9260	1	0	0	1	1
9270	1	0	0	1	0
9280	1	0	0	2	0
9290	1	0	0	1	0
9300	1	1	0	1	2
9310	2	0	0	1	2

Nota. Las variables E1, E2, E3, E4 y E5, corresponden a las encuestas practicadas a los funcionarios de la alcaldía.