

Creación de una Oficina de Proyectos (PMO) en la Empresa Obras Civiles Consultorías e
Interventorías OCICONSEI SAS.

Jerson Fabián Rico Albarracín

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Director

Ricardo Junco Lamus

Máster en Gerencia de Proyectos, PMP®, PMI-RMP®, PMI-PBA®, PMI-ACP®

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

Bianca Sophia Rico llegaste a este mundo para convertirte en el motor de mi vida y has logrado que desde lo personal se quiera avanzar para ser ejemplo en tu formación y aporte a la sociedad.

Agradecimientos

A Dios, mi familia, a mi equipo de trabajo de Obras Civiles Consultorías e Interventorías Ociconsei SAS, a mi director de Proyecto. Ricardo Junco y a todos los que de alguna manera han influenciado que esta meta profesional y personal se haya hecho realidad.

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Planteamiento del Problema	13
2. Justificación del Problema	14
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos Específicos.....	16
4. Marco de Referencia	17
4.1 Marco Institucional	17
4.1.1 Generalidades.....	17
4.1.2 Mapa de Procesos	18
4.1.3 Organigrama Institucional	20
4.2 Marco Teórico.....	20
4.2.1 Definición de PMO	20
4.2.2 Tipos de PMO	21
4.2.3 Importancia de una PMO	26
4.2.4 Modelos de Madurez.....	27
5. Desarrollo del Proyecto.....	31
5.1 Desarrollo de Métricas KPI	31
5.2 Diagnostico PMI Actual	37
5.3 Planteamiento de Plan de Mejora	40

CREACION OFICINA PMO EN LA EMPRESA OCICONSEI	5
5.3.1 Definición de Servicios y Áreas de Conocimiento a implementar en la PMO.....	40
5.3.2 Definición del Tipo de PMO a Implementar	43
5.3.3 Plan de Mejora para la Creación de la PMO.....	44
5.3.3.1 Estructura de la PMO.....	45
5.3.3.2 Direccionamiento Estratégico de la PMO.....	51
5.3.3.2 Otras Consideraciones a tener en Cuenta.....	51
6. Conclusiones	53
Referencias Bibliográficas	55
Apéndices.....	56

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Mapa de Procesos OCICONCEI SAS</i>	19
Figura 2. <i>Organigrama de OCICONCEI SAS</i>	20
Figura 3. <i>Tipos de PMO</i>	21
Figura 4. <i>Tipos de PMO Según Morgan Franklin</i>	24
Figura 5. <i>Tipos de PMO Según Gartner Group</i>	24
Figura 6. <i>Factores críticos que Determinan la implementación de una PMO.</i>	26
Figura 7. <i>Triángulo de Valor de una PO.</i>	27
Figura 8. <i>Estructura modelo CP3M® V.5.0</i>	31
Figura 9. <i>Resultados Autoevaluación OCICONSEI SAS</i>	38
Figura 10. <i>Grado de Cumplimiento Individual</i>	38

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Descripción PMO según William Casey y Wendy Peck</i>	25
Tabla 2. <i>Niveles del Modelo PMMM de Kerzner.....</i>	29
Tabla 3. <i>Indicadores Clave de Rendimiento – KPI para la PMO de OCICONSEI.....</i>	33
Tabla 4. <i>Rangos e indicadores para el establecer el grado de madurez.....</i>	39
Tabla 5. <i>Propuesta de Alineación de responsabilidades a la Dirección de PMO.....</i>	46
Tabla 6. <i>Propuesta de Alineación de responsabilidades al equipo técnico de la PMO</i>	47
Tabla 7. <i>Propuesta de Alineación de responsabilidades al equipo de soporte técnico PMO</i>	48
Tabla 8. <i>Propuesta de Competencias del equipo de la oficina PMO DE OCICONSEI</i>	49

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. <i>Instrumento Usado para Autoevaluación del grado de madurez en OCICONSEI.</i>	56
Apéndice B. <i>Modelo de Perfiles de Cargos de OCICONSEI</i>	81

Resumen

Título: Creación de una oficina de proyectos (PMO) en la Empresa Obras Civiles Consultorías e Interventorías OCICONSEI SAS*

Autor: Jerson Fabián Rico Albarracín**

Palabras Claves: Gerencia de proyectos, Oficina de Gestión de Proyectos, PMO, Indicadores KPI, Grado de madurez PMI, PMI, PMBOK

Descripción:

El presente trabajo tiene como objetivo realizar la propuesta para la creación de una oficina de proyectos o (PMO) por su siglas en inglés, alineada a al Project Management Institute (PMI) para la empresa Obras Civiles Consultorías e Interventorías (OCICONSEI SAS) en el logro de acciones de gestión que conlleven a la utilización adecuada de sus recursos en los proyectos que en el momento se estén ejecutando con una metodología uniforme y métricas claras que permitan medir el desempeño y la gestión, así mismo permitan el seguimiento y parametrización de los procesos, de tal forma que esto conlleve a alcanzar los objetivos misionales de la organización.

Para ello se da inicio con la realización de un diagnóstico organizacional de madurez mediante la metodología OMP3® para la aplicación de dicha metodología, se elaboró un instrumento tipo encuesta que se realizó al interior de la organización, basándose en las áreas del conocimiento establecidas por el PMI, de tal forma que se estableciera claramente el grado de madurez de los procesos dentro y que permitió identificar el grado de cumplimiento de cada una de áreas de conocimiento definidas por el Project Manegement Institute (PMI), igualmente se definieron los servicios de la oficina y hasta que grado de cumplimiento se pretende alcanzar de acuerdo a las fases establecidas para la posterior implementación de Dirección de proyectos actual objeto de mejora. El resultado obtenido dejo en claro que se hace necesario fortalecer la Oficina de Dirección de Proyectos actual con una metodología reconocida. Al final se presenta una propuesta de implementación de una PMO de gerencia ajustada a las características del área de Gestión de Proyectos de la empresa y alineada a los fundamentos para la dirección de proyectos - guía del PMBOK en su sexta edición

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Ricardo Junco Lamus

Abstract

Title: Creation of a Project Management Office (PMO) in the Company “Civil Works and Auditing - OCICONSEI SAS*

Author: Jerson Fabian Rico Albarracin **

Keywords: Project Management, Project Management Office, PMO, KPI Indicators, PMI Maturity Models, PMI, PMBOK

Description:

The present work aims to make the proposal for the creation of a project office or (PMO) for its acronym in English, aligned to the Project Management Institute (PMI) for the company Obras Civiles Consultorías e Interventorías (OCICONSEI SAS) in the achievement of management actions that lead to the proper use of its resources in projects that are currently being executed with a uniform methodology and clear metrics that allow performance and management to be measured, as well as monitoring and parameterization of processes , in such a way that this leads to achieving the mission objectives of the organization.

For this, an organizational diagnosis of maturity begins with the OMP3® methodology, for the application of said methodology, a survey-type instrument was developed that was carried out within the organization, based on the areas of knowledge established by the PMI, in such a way that the degree of maturity of the processes within was clearly established and that made it possible to identify the degree of compliance of each one of the knowledge areas defined by the Project Management Institute (PMI), the office services were also defined and up to what degree of compliance is intended to be achieved according to the phases established for the subsequent implementation of current project management object of improvement. The result obtained made it clear that it is necessary to strengthen the current Project Management Office with a recognized methodology. At the end, a proposal for the implementation of a management PMO is presented, adjusted to the characteristics of the Project Management area of the company and aligned with the fundamentals for project management - PMBOK guide in its sixth edition.

* Bachelor Thesis

** Faculty of Physicomechanical Engineering. Industrial and Business Studies School. Director Ricardo Junco Lamus

Introducción

En la actualidad la solución a múltiples problemáticas que se presentan en todos los ámbitos de nuestra sociedad, se da por medio de la ejecución de proyectos, entendiendo este concepto como la suma de esfuerzos, recursos y voluntades para solventar necesidades específicas que se priorizan con el ánimo ayudar a un grupo de interesados, dada esta dinámica y en atención a la necesidad de abordar la solución de las problemáticas se hace necesario estandarizar los métodos de gerenciamiento de proyectos y poder organizar de forma útil información que se recopile durante la ejecución de los mismos y que posteriormente pueda ser útil para futuros proyectos. La gestión de proyectos busca garantizar a las organizaciones dedicadas a la ejecución de los mismos, la capacidad de cumplir con los objetivos de manera eficiente, es por ello que toma vital importancia la implementación de buenas prácticas del PMI (Project Management Institute), una manera efectiva de lograr la eficiencia en la gestión de proyectos dentro de una organización, es contar con una oficina de gestión de proyectos la cual al encargarse del diseño de plantillas, definición de roles, responsabilidades del equipo encargado de la ejecución de los proyectos, la asignación de los recursos se puede obtener de primera mano información en tiempo real acerca del avance y la calidad de entregables y de esta forma ir evaluando la eficiencia en la ejecución.

Obras Civiles Consultorías E Interventorías OCICONSEI SAS en el marco de su visión quiere fomentar la estandarización y control de proyectos, por lo tanto, considera necesaria la implementación de una oficina de gestión de proyectos para lograr dicha estandarización y la alineación de los mismos con la función misional de la institución. El presente proyecto tiene como objetivo principal la creación de la oficina de gestión de proyectos que será estructurada como oficina de dirección, es decir brindará todos los formatos, plantillas y capacitación al

personal involucrado en cada proyecto, se encargará de administrar la documentación y las lecciones aprendidas, adicionalmente controlará la ejecución del cronograma y los recursos.

En el desarrollo del proyecto se diseñarán los procesos y roles en la oficina de proyectos, también se definirán los procesos a seguir para cada proyecto en cuanto a su planeación y ejecución, adicionalmente se diseñarán las plantillas y formatos para diligenciar en cada fase de los proyectos.

1. Planteamiento del Problema

Obras Civiles Consultorías e Interventorías OCICONSEI SAS es una empresa que se dedica a la ejecución de proyectos de obras civiles, eléctricas, montajes industriales y consultorías en modalidad de interventorías, estudios y diseños. Es una empresa que ha incursionado en el ámbito de la ingeniería a nivel local pero con la visión de llegar a hacer presencia a nivel nacional en el territorio colombiano llevando a cabo su labor distinguiéndose por el cumplimiento y la calidad de los servicios prestados, en ese sentido, y con el ánimo de empezar a diferenciarse de la mayoría de las Mipymes que se dedican a labores similares, surge la idea de estructurar una PMO que ayude a implementar una metodología basada en las buenas prácticas del PMI estructuradas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) que permita documentar los procesos, llevar indicadores y se pueda llevar la trazabilidad de la ejecución de los proyectos, definiendo roles y funciones dentro de la empresa que puedan hacerse responsables de la gestión de proyectos bajo estándares del PMI.

En el ámbito de la ejecución de proyectos a cargo de la empresa, La gerencia de la empresa manifiesta, con base a su experiencia y proyectos ejecutados, que se han presentado variaciones que se traduce en sobre costos de alrededor del 5%, debido dificultades en el cumplimiento de especificaciones técnicas, variaciones entre un 2% y un 4% en las utilidades esperadas por reprocesos, y se ha presentado retrasos hasta de dos semanas en las entregas impactando de manera negativa la relación con algunos clientes, así mismo se puede mencionar que de manera prácticamente empírica se ha venido buscando alternativas que permitan mejorar este tipo de situaciones, como son seguimientos basados en estimaciones de rendimientos en la ejecución de las actividades y responsabilizando de las respectivas entregas a personas determinadas logrando

de manera sutil mejorar en algunos casos la problemática pero definitivamente se requiere estandarizar.

Considerando lo anterior, es evidente la necesidad de crear e implementar buenas prácticas para la gestión de proyectos a través de la creación de oficina de dirección de proyectos o PMO (Project Management Office), alineada a las necesidades de la empresa. Su misión principal será concentrar las acciones y los esfuerzos realizados por los gerentes de proyectos compartiendo las experiencias necesarias para la formulación y ejecución de proyectos, enfocando a la gestión y los recursos para ofrecer mejores resultados en términos de costo, calidad, alcance y tiempo.

2. Justificación del Problema

OCICONSEI SAS al ser una empresa relativamente nueva en el mercado de la consultoría a nivel local, pretende encargar a su departamento de ingeniería para que se asuma desde allí la estructuración de la PMO adoptando mejores prácticas según lineamientos del PMI (Project Management Institute) con el ánimo de aplicar esos estándares para la gestión de proyectos a desarrollar de aquí en adelante.

De acuerdo a la visión de la empresa en donde se pretende la consolidación en el mercado de la ejecución de proyectos, la incertidumbre en la complejidad de los proyectos a que apunta la empresa, justifica la implementación de una PMO.

Interrogante de pertinencia de la investigación: ¿Como gestionar los proyectos a cargo de OCICONSEI SAS para que su desarrollo sea más eficiente?

Hipótesis. Si OCICONSEI SAS tuviera una oficina de dirección de proyectos, la gerencia podría conocer variaciones en utilidades esperadas, cumplimiento en tiempos, así mismo se podría

tomar decisiones de fondo para asegurar el cumplimiento de los indicadores claves, pero lo más importante es que antes de decidir ejecutar algún proyecto, se podrá definir el tipo de proyectos al cual la empresa le apuntaría para ejecutar, de igual forma se puede tener plantillas, instructivos, formatos y un histórico de información o de lecciones aprendidas que se puedan utilizar para la ejecución de los proyectos a desarrollar.

Argumentos. La gestión de proyectos brinda a las organizaciones una forma de trabajo organizada que vela por el cumplimiento de los objetivos minimizando el uso ineficiente de recursos, los proyectos basados en mejores prácticas del PMI son proyectos en los cuales se realiza una previa planeación para prever los inconvenientes que se puedan cometer en el desarrollo del proyecto.

una forma efectiva de incorporar en una organización buenas prácticas en gestión de proyectos es contar con una oficina de gestión de proyectos la cual se encarga de diseñar las plantillas de los proyectos y se encarga como tal de administrar cada proyecto brindando apoyo y organizando su documentación, por medio de esta oficina la gerencia podrá tener de primera mano los avances registrados de cada proyecto para ir evaluando su efectividad y eficiencia.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Estructurar una oficina de proyectos bajo mejores prácticas del PMI, en la empresa Obras Civiles Consultorías e Interventorías OCICONSEI SAS.

3.2 Objetivos Específicos

Determinar métricas y KPI claves para la implementación y seguimiento de la PMO.

Hacer un diagnóstico del estado actual y verificar como se está gerenciando los proyectos en la empresa de obras civiles Consultorías e Interventorías OCICONSEI SAS.

Definir los servicios a implementar y a qué nivel para alcanzar los resultados esperados luego de la implementación de la PMO.

Determinar el tipo de PMO de acuerdo con los resultados del grado de madurez y el sector en que se encuentra la empresa de interventoría

Determinar en qué áreas del conocimiento se va a empezar a trabajar para lograr los beneficios esperados con la creación de la PMO.

Presentar una propuesta de implementación basada en el diagnóstico y los servicios definidos para ajustarlo al valor esperado por la empresa.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Institucional

4.1.1 Generalidades

Misión. Obras civiles Consultorías e interventorías OCICONSEI SAS es una organización que se dedica a la ejecución de obras civiles y la gestión de consultoría e interventoría en el marco de ejecución de proyectos de obras basada en las buenas prácticas de la gestión de proyectos, prestando servicios de manera integral con altos estándares de calidad logrando así el cumplimiento de la satisfacción de las partes interesadas y cumplimiento de los requisitos legales.

Visión. Para el año 2027 Obras civiles Consultorías e interventorías OCICONSEI SAS será reconocida por su liderazgo en la región en la ejecución de proyectos de infraestructura y obras civiles en general, además de la prestación de servicios de consultoría e interventoría siendo reconocida por su calidad en la oportunidad, mejoramiento continua de buenas prácticas de la gestión de proyectos, optimización de recursos, comprometidos con el bienestar de nuestros profesionales y comprometidos con el cuidado del medio ambiente y cumplimiento de los requisitos exigibles por las partes interesadas.

Política de Calidad. Obras civiles Consultorías e interventorías OCICONSEI S.A.S, tiene como política de calidad la prestación de servicios eficientes y confiables de ejecución de proyectos de infraestructura y obras civiles en general, además de la prestación de servicios de consultoría e interventoría enfocados en la satisfacción de las partes interesadas, comprometidos con la mejora continua de los procesos, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, el cuidado del medio ambiente, velando con la seguridad del personal y orientados en la responsabilidad social y en la búsqueda permanente de la excelencia.

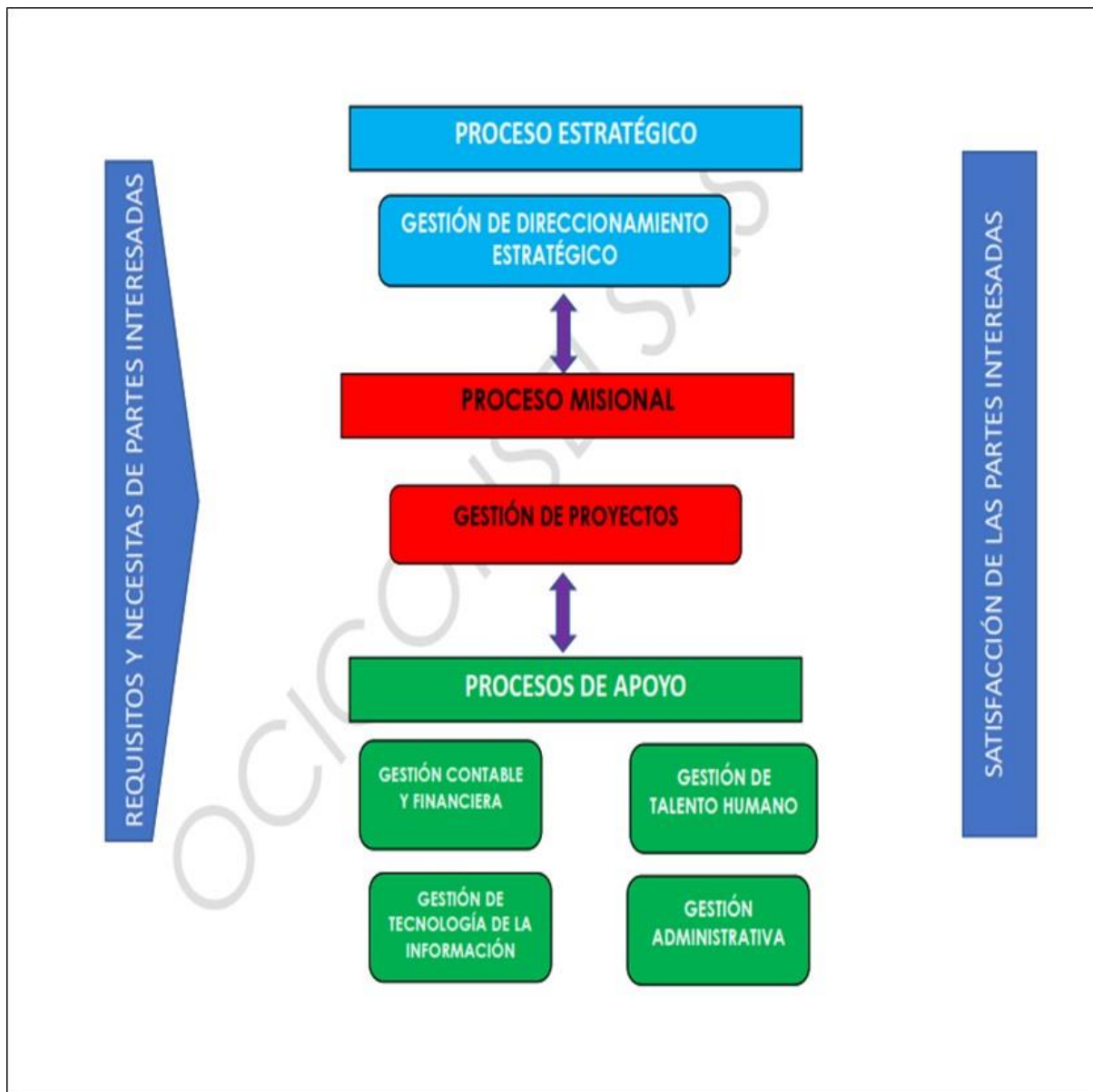
Objetivos De Calidad. Obras civiles Consultorías e interventorías OCICONCEI S.A.S tiene definidos los siguientes objetivos estratégicos de calidad:

- Mejorar continuamente la gestión de procesos y prestación del servicio de manera eficiente y con alto estándares de calidad.
- Cumplir de manera eficiente con las de las necesidades de las partes interesadas.
- Dar cumplimiento a los requisitos legales, normativos y reglamentarios.
- Mejorar las competencias del personal altamente calificado con responsabilidad social y ambiental.

4.1.2 Mapa de Procesos

Con el fin de lograr el mejoramiento continuo de las actividades ejecutadas en la organización, OCICONCEI S.A.S cuenta con un modelo de mapa de procesos (ver Figura 1) que permite analizar aquellos requisitos y necesidades de las partes interesadas con el fin de lograr la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de estos. Este sistema se encuentra en proceso de construcción constante puesto que, por ser una empresa nueva, se encuentra en el diseño de todo lo que un SGC conlleva, como son: caracterizaciones, procedimientos, manuales, guías, formatos y demás, por lo tanto, este proyecto a su vez construirá este sistema para su mejoramiento.

Figura 1. Mapa de Procesos OCICONCEI SAS



Nota: Tomado de: Obras civiles Consultorías e interventorías OCICONCEI S.A.S

El mapa de procesos nos permite identificar que la empresa cuenta con un proceso estratégico llamado Gestión de Direccionamiento Estratégico el cual consta de todo el liderazgo de la alta dirección quien da los lineamientos para el funcionamiento general de todos los procesos.

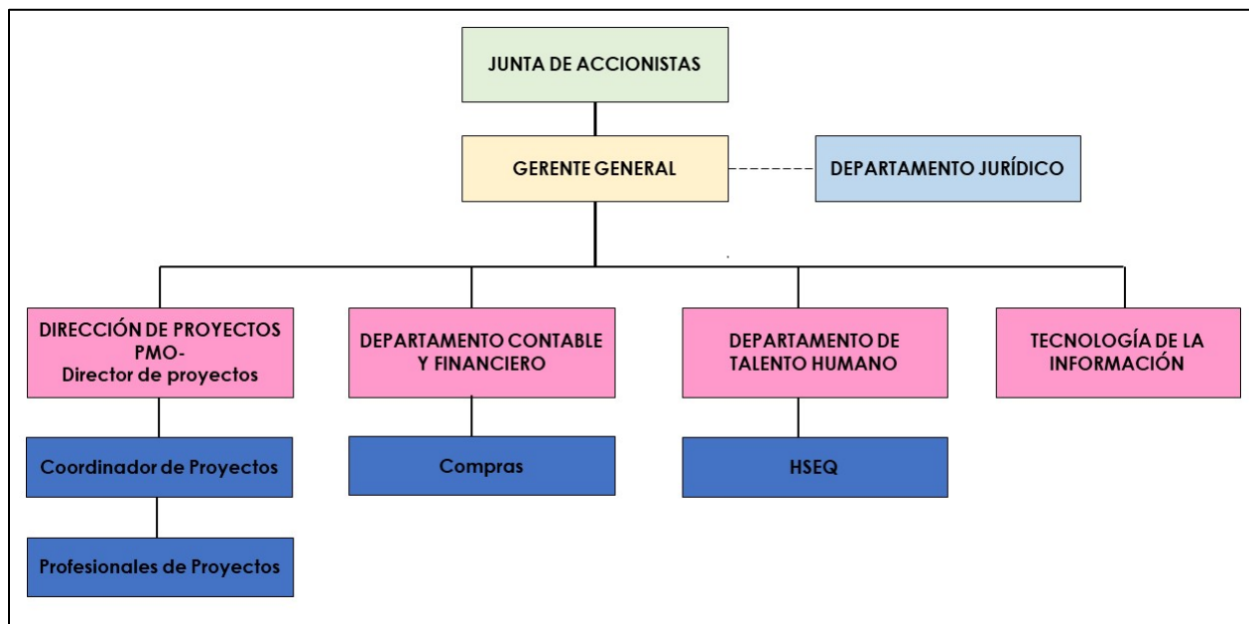
A su vez cuenta con un proceso misional llamado Gestión de proyectos el cual es la razón de ser y el centro de todas las actividades de los procesos, en este se desarrolla toda la prestación

de los servicios ofrecidos por la organización. Por último, el mapa de procesos cuenta con 4 proceso de apoyo que dan soporte al proceso misional y a toda la interrelación del mapa estos son la Gestión Contable y Financiera, La Gestión del Talento Humano, La Gestión de Tecnología de La Información y Gestión Administrativa (Servicios Generales- Jurídica).

4.1.3 Organigrama Institucional

La empresa Obras civiles Consultorías e interventorías OCICONCEI S.A.S mantiene la siguiente estructura organizacional (Ver Figura 2)

Figura 2. Organigrama de OCICONCEI SAS



Nota: Tomado de: Obras civiles Consultorías e interventorías OCICONCEI S.A.S

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Definición de PMO

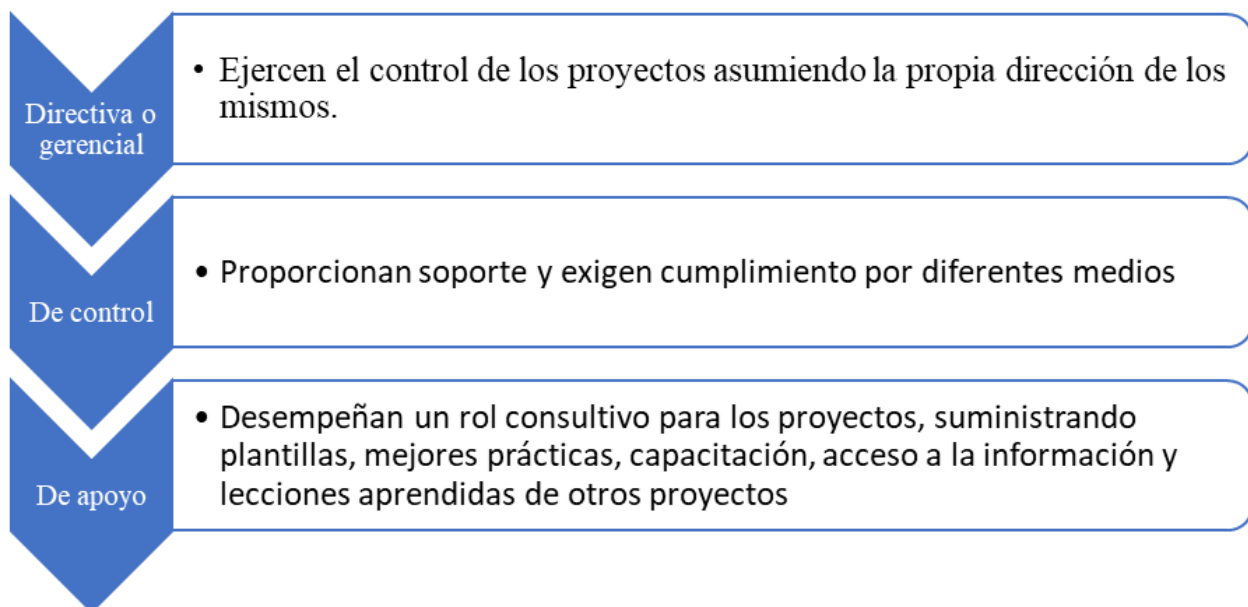
En la actualidad es muy común ver como las organizaciones empresariales en su afán por mejorar la manera empírica e intuitiva con que se gerenciaban los proyectos, se presenta la posibilidad de la estructuración de las famosas oficinas de dirección de proyectos o PMO. (Project Management Institute, Inc., 2017) afirma “Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una

estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos”. (p. 48).

4.2.2 Tipos de PMO

Project Management Institute, Inc., (2017) manifiesta que existen varios tipos de PMO en las organizaciones, cada tipo varía en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización. En la Figura 3 se puede observar un ejemplo.

Figura 3. Tipos de PMO



Nota. Esta figura fue adaptada por el autor de acuerdo a la Guía PMBOK®, sexta edición (p. 48) por el Project Management Institute, Inc., 2017.

En este mismo sentido los roles de responsabilidad juegan un papel importante en la estructura de una PMO. (Project Management Institute, Inc., 2017) afirma:

La oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor

organizacional. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización (p.ej., cuadro de mando integral). Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. la forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte” (P. 48).

Otros autores reconocidos en la PMO, quiero traer a colación a (Sierra, 2017) referencia que según s. (Kerzner, 2006) existen tres tipos de oficina de proyectos usadas comúnmente en las compañías que son:

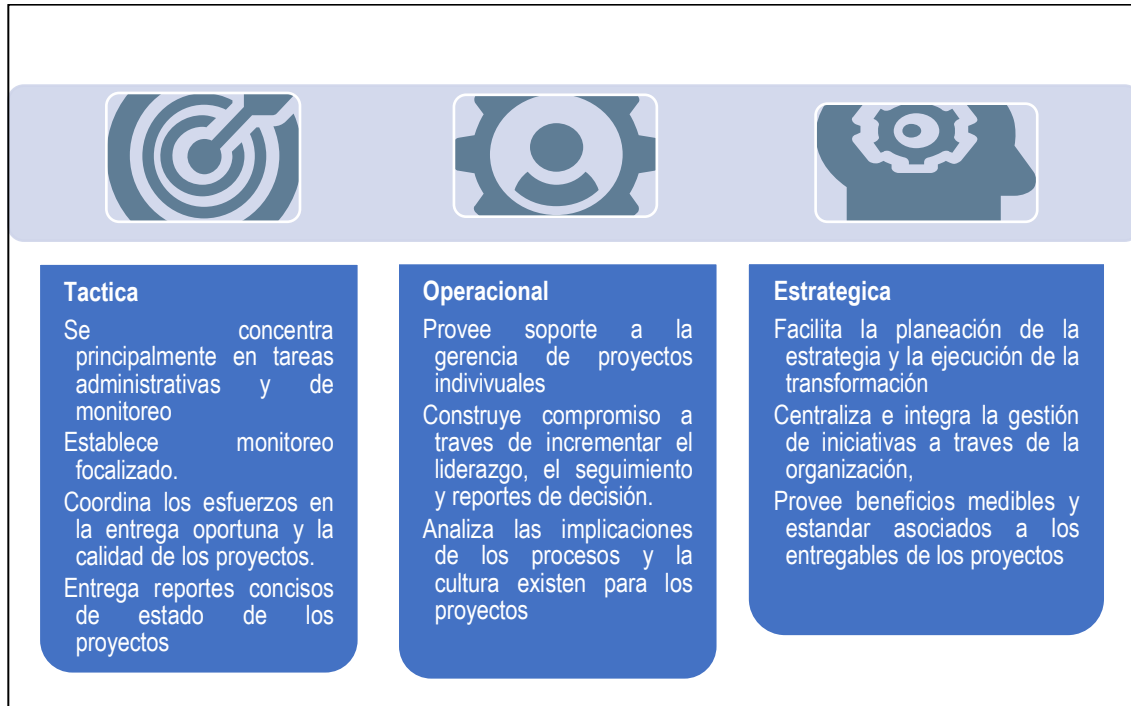
1. Funcional PO: este tipo de PO es utilizado en un área funcional o división de una organización, como sistemas de información. La responsabilidad principal de este tipo de PO es manejar un fondo del recurso crítico, es decir administración de recursos, El PMO puede o realmente puede no manejar proyectos.
2. Customer Group PO: este tipo PO es para una mejor atención a la gestión de los clientes y atención a la gestión de las comunicaciones con los mismo. Comunes clientes o proyectos están agrupados para una mejor gestión y relaciones con los clientes. Varios grupos de clientes puede existir al mismo tiempo dentro de la POs lo que puede generar una organización temporal dentro de la organización. En efecto, este tipo de decisiones dentro de una empresa genera la asignación de un director para administrar la PMO de forma permanente.

3. Corporate (Or Strategic) PO: este tipo de PO atiende la organización entera y se concentra en cuestiones corporativas y estratégicas, en vez de cuestiones funcionales. Si este tipo de PMO hace dirección de proyectos, es para la reducción de costos y la reducción de esfuerzos dentro de la organización.

De acuerdo con lo anterior, (Sierra, 2017) manifiesta que este tipo de oficinas nos amplía la visión de lo que pueden ser las PMO, que implica tener un grado de madurez dentro de la organización; a diferencia del PMI, que definen que las PMO directivas solo se dedican a dirigir con un alto grado de control sobre los proyectos. Para Kerzner (2006), el concepto es más amplio al incorporar el concepto de PO a nivel Corporativo o Estratégico, en las cuales se presta ayuda a toda la organización y se toman decisiones estratégicas, que permiten la reducción de costos, siendo un ente autónomo que además de desarrollar proyectos con calidad y metodología generan ganancias para la organización.

En Figura 4, podemos visualizar el tipo de PMO propuesto por Morgan Franklin Consulting.

Figura 4. Tipos de PMO Según Morgan Franklin



Nota. Esta figura fue adaptada por el autor de acuerdo al modelo PMO descrito en ¿Which PMO Models Is The Best Fit For You? Por Morgan Fanklin, 2013.

En la Figura 5 podemos visualizar el tipo de PMO propuesto por Gartner Group.

Figura 5. Tipos de PMO Según Gartner Group



Nota. Esta figura fue adaptada por el autor de acuerdo al modelo PMO descrito en The Project Management Office: The it control Tower Washington D.C. Por Garner Group, 2005.

Tabla 1. Descripción PMO según William Casey y Wendy Peck

Estación Meteorológica	Torre de control	Bolsa de Recursos
– realiza monitoreo	– mejora calidad de procesos de	– contrata los gerentes de
– informa la situación	gestión	proyecto
– no influye en los proyectos	– define y mejora estándares	– gestiona a los gerentes de
– mantiene de una buena base de datos	– proporciona soporte y guías para	proyecto
de estimados y reales, documentos y	el uso de los estándares	– forma a los gerentes de
lecciones aprendidas	– vigila el seguimiento	proyecto en la empresa
– genera reportes sobre los datos	– establece estándares para gerencia	– posee una bolsa de
almacenados	de proyectos en todas las áreas del	recursos clasificados por
– tiene capacidad para responder a las	conocimiento	perfiles y conocimientos
siguientes preguntas:	– ofrece consultoría en como seguir	– logra una adecuada
¿Cuál es el progreso a nivel de hitos?	los estándares definidos,	asignación de los recursos
¿Cuánto se ha gastado contra lo	capacitación, talleres y	según su perfil
presupuestado? ¿Cuál es el mayor	entrenamiento	– mejora el nivel de los
riesgo actual y cuáles son los	– realiza auditorias de uso de los	recursos en los proyectos.
principales de la situación?	estándares.	
	– realiza mejora continua de los	
	estándares definidos	

Nota: Tabla elaborada con Información tomada en el Choosing The Right PMO Setup pm Network (Vol. 15) Por Casey W. y Peck W. 2011

En los últimos años se ha venido reconociendo la importancia de contar con infraestructura tecnológica, personal calificado y guías de buenas prácticas para la gerencia de proyectos buscando minimizar las dificultades y posibles desventajas en el momento de la ejecución debido a la falta de estructuración y estandarización de procesos que permita utilizar las experiencias obtenidas en la ejecución de los proyectos que en últimas son la razón de ser de muchas empresas

particularmente en el sector de la construcción. En la Figura 6 se visualizan 10 factores que pueden darnos una idea de la pertinencia de la implementación de una PMO en la empresa.

Figura 6. Factores críticos que Determinan la implementación de una PMO.



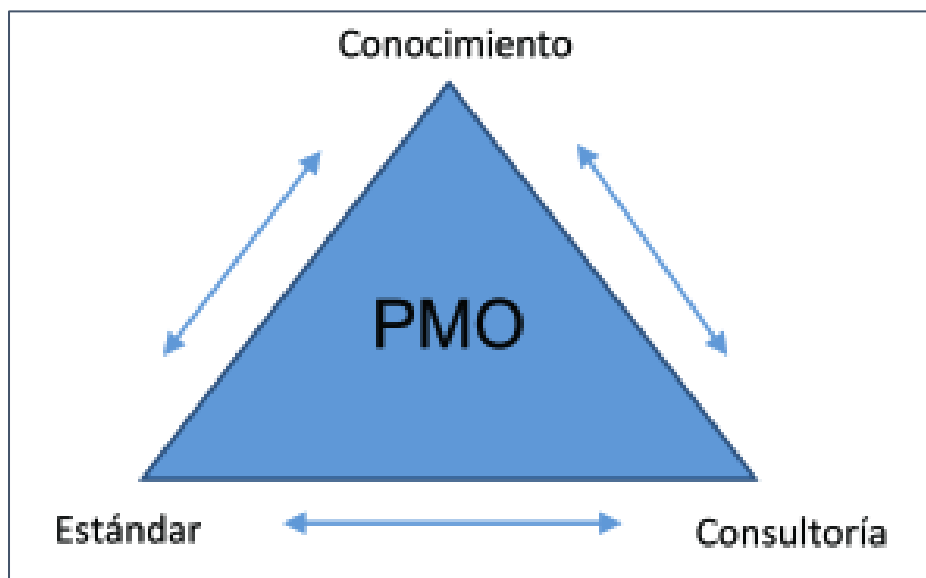
Nota. Esta figura fue tomada de Organización e implantación de la PMO, Por Project Manegement Consulting. Bolivia. <https://www.pmc-bolivia.com/clientes/organizacion-e-implantacion-de-la-pmo>

4.2.3 Importancia de una PMO

Sierra (2017) pone de manifiesto que las PMI ofrecen un conjunto de alternativas que son importantes para las organizaciones según el project management institute (2007, p2), definido

como un triángulo de valor con tres elementos que aportan a las organizaciones cuando existen las oficinas de proyectos; estos elementos son: el conocimiento, estándar y consultoría, como se indica en la siguiente figura.

Figura 7. *Triángulo de Valor de una PO.*



Nota. Esta figura fue tomada de ¿Por qué implementar una PMO dentro de una organización y características adecuadas son sus características? (p. 35), Por Sierra D. (2017) <http://hdl.handle.net/11634/11614>

Sierra (2017) Referencia que el **estándar** es un conjunto de políticas y procedimientos para gobernar procesos de los proyectos de una organización. se estandarizan plantillas, informes, métricas. El **conocimiento** consiste en ejecutar actividades asociados con la adquisición y desaminación (SIC) de conocimiento para beneficiar a los directores de proyecto o Project Manager, y la **consultoría** es asistir y/o gestionar las prácticas de los Project Manager.

4.2.4 Modelos de Madurez

Como apoyo a los procesos de dirección de proyectos en las organizaciones existen varios estándares que han sido desarrollados y reconocidos durante el transcurso de los años. Cada uno

de estos modelos si bien tienen diferentes puntos de vista, todos propenden determinar el grado implementación de las buenas prácticas en la Dirección de Proyectos que conlleven a la mejora continua y éxito de la organización en el desarrollo de sus proyectos.

En ese sentido (Crawford, 2015) manifiesta que los modelos de madurez en gestión de proyectos, provienen del Capability Maturity Model (CMM), el cual, en el año 1986, con la intención de evaluar y mejorar los procesos vinculados con el desarrollo de Software Engineering Institute (SEI) desarrolla el primero modelo para el Gobierno Federal de Estados Unidos.

Por su parte el Project Management Institute, ha desarrollado el modelo de madurez para la gestión de proyectos conocido como PMO3® por sus siglas en inglés (Organizational Project Management Maturity Model); Según (Castro, J., 2016) este modelo se alinea a las áreas de conocimiento definidas en Guía PMBOK® arrojando un grado de cumplimiento a la dirección de proyectos. Igualmente con referencia a este modelo (Martínez, 2014) cita que el PMO3® (Tercera edición), se fundamenta en la comparación de las capacidades instaladas con un conjunto de 574 buenas prácticas para los dominios de proyectos, programas y portafolios, respectivamente, clasificadas en procesos de estandarización, medición, control, mejora continua y en un conjunto de buenas prácticas denominadas habilidades organizacionales - OE (Organizational enablers) por sus siglas en Inglés. Adicionalmente, cita que los elementos del PMO3®. se dividen en 5 subgrupos que son:

1. Adquirir Conocimientos: consiste en la comprensión de: la organización, la misión, la visión y los valores fundamentales, las necesidades de la organización, los puntos críticos, los objetivos y los resultados disponibles, y del modelo PMO3 y la forma de realización de las evaluaciones.

2. Realización de la Evaluación: consiste en la comparación de las capacidades de la organización y las capacidades del modelo PMO3®.
3. Planear Mejoras: una vez que una organización se ha comparado con el modelo PMO3® se determina las necesidades y qué mejores prácticas deberían aplicarse para llenar esas necesidades.
4. Implementar mejoras: la organización implementa las mejoras previstas, utilizando la administración de proyectos y métodos de cambio organizacional.
5. Repetir el Proceso: al finalizar el ciclo de mejora, la organización evalúa si las mejoras aplicadas, ahora disponibles pueden afectar los resultados del negocio. si se necesita más mejora, la organización repite el ciclo PMO3 periódicamente para lograr el resultado deseado.

Harold Kerzner en el año 2001, desarrolla el modelo Project Management Maturity Model (PMMM) ó (KPM3). Este modelo cuenta con cinco niveles que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. *Niveles del Modelo PMMM de Kerzner*

Nivel	Nombre	Descripción
1	Lenguaje Común	La organización reconoce la importancia de implementar una metodología de gestión de proyectos, además de que identifica la importancia de garantizar un lenguaje común que permita una adecuada comprensión de un conocimiento básico, tanto en la teoría como en la terminología de la gerencia de proyectos

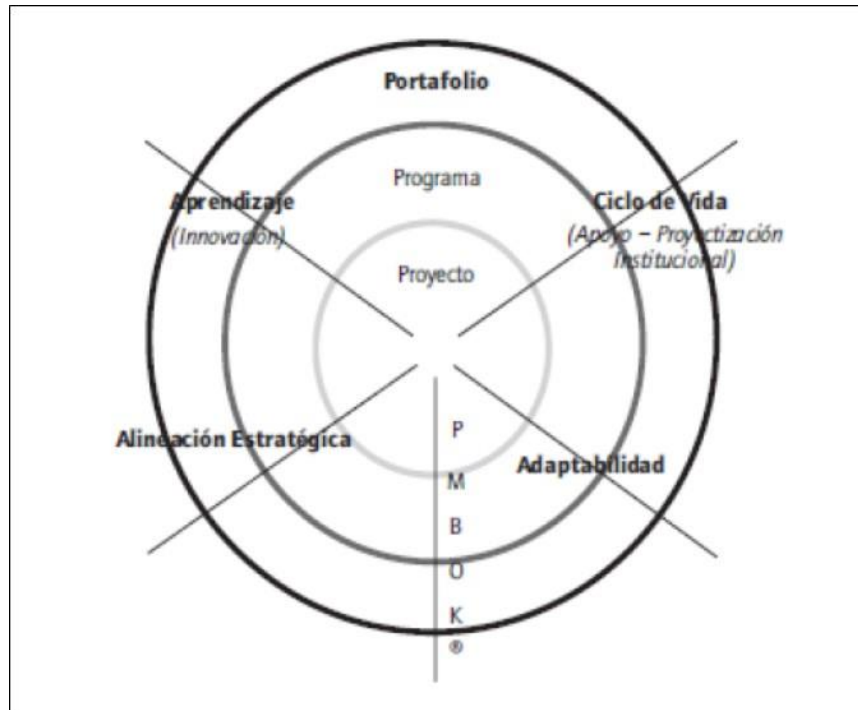
Nivel	Nombre	Descripción
2	Procesos Comunes	La organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de gerencia de proyectos en todos sus proyectos, de tal forma que el éxito de uno pueda replicarse en los demás. De igual manera, en este nivel la organización reconoce que aplica los principios de la gestión de proyectos a otras metodologías usadas dentro de esta.
3	Metodología Singular	La organización reconoce la sinergia de todas las metodologías de gerencia de proyectos al interior de esta hacia una única metodología, cuyo eje central es la gestión de proyectos, facilitando así el control de los procesos y resultados de los proyectos y que se genere una coherencia racional dentro de la organización
4	Evaluación Comparativa	La organización reconoce la evaluación continua de los procesos para poder obtener un mejoramiento constante, necesario para mantener una ventaja competitiva. Para determinar lo anterior, la organización define regularmente los criterios comparativos con base a otras organizaciones de su entorno y a estándares de mejores prácticas en gerencia de proyectos.
5	Mejoramiento Continuo	La organización realiza una evaluación comparativa para obtener información y a su vez decide si la utiliza para mejorar los procesos y recolecta lecciones aprendidas que contribuyan a la generación de conocimiento.

Nota: Tabla elaborada por el autor tomando como referencia el Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. Por Harold Kerzner. 2011

Aranzazu & Gomez (2020) citan que, en Colombia, se desarrolló el Modelo de Madurez Colombiano en Gestión de Proyectos CP3M© (Colombian Project Management Maturity Model). Este modelo fue desarrollado por el grupo de investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos de la Universidad del Valle, siendo su primera versión el año 2004. En la versión más reciente (5.0) el modelo contempla una estructura donde involucra un análisis de cinco ejes

principales, que son: la Guía PMBOK®, Alineación estratégica, Aprendizaje, Adaptabilidad y Ciclos de Vida, transversales a todos los niveles de gestión de proyectos dentro de la organización.

Figura 8. Estructura modelo CP3M® V.5.0



Nota. Esta figura fue tomada de Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) Para La Empresa CONSTRUCTORA RIVA S.A, Por Aránzazu, J. y Gómez M. 2020.

5. Desarrollo del Proyecto

5.1 Desarrollo de Métricas KPI

La implementación exitosa de una PMO se basa en la definición de Indicadores clave de rendimiento o KPI (Key Performance Indicators). Estos KPI son la base para medir el desempeño de los proyectos, identificar los problemas y tomar decisiones. El objetivo de estos KPI es proporcionar una visión clara de los resultados de los proyectos, lo que permitirá a los líderes de

la PMO tomar decisiones informadas. la PMO se responsabiliza de la planeación, el seguimiento y el control de proyectos, esto requiere una visión clara de los proyectos a través de los KPI desde los más generales como el costo, el tiempo de entrega, el número de proyectos que se están realizando y los proyectos que se han completado, hasta los más específicos como los indicadores de calidad, la satisfacción del cliente y los indicadores de progreso.

Estos KPI ayudan a los líderes de la PMO a identificar los problemas y tomar decisiones, también ayudan a los líderes de la PMO a hacer un seguimiento de los proyectos y para asegurar que se cumplan los objetivos. Esto significa que los líderes de la PMO pueden asegurar que los proyectos se están ejecutando de acuerdo con los objetivos establecidos y permite a la PMO asegurar que los proyectos se entregan a tiempo, con el costo estimado y a la calidad requerida.

Con base en lo anterior y los resultados obtenidos en el numeral 5.2 se plantea a la empresa OCICONSEI estructure los siguientes KPI:

Tabla 3. Indicadores Clave de Rendimiento – KPI para la PMO de OCICONSEI

No.	Nombre Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Meta	Fuente
1	Nivel de cumplimiento de los objetivos de la PMO	Mide la eficacia de la PMO en términos de cumplimiento de los objetivos establecidos en su plan estratégico.	$\frac{\text{Indicadores que Cumplen la meta}}{\text{Indicadores establecidos y Medidos}} * 100\%$	Porcentaje	100%	Cuadro de Indicadores Estratégicos
2	Calidad de la gestión de proyectos:	Mide el éxito de la PMO en la implementación de prácticas y herramientas de gestión de proyectos para mejorar la calidad de los proyectos.	$\frac{\text{No. Proyectos con metodología PMI}}{\text{Total de Proyectos del periodo}} * 100\%$	Porcentaje	100%	Oficina Dirección de Proyectos
3	Variación del Tiempo de entrega del proyecto	Mide la rapidez con la que se completan los proyectos mediante la variación entre de la fecha de entrega planificada con la fecha de entrega real.	$\left(1 - \frac{\text{(Días Reales Entrega del Proyecto)}}{\text{(Días Planificados Entrega del proyecto)}} * 100\% \right)$	Porcentaje	> 5%	Cronograma del proyecto

No.	Nombre Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Meta	Fuente
4	Costo del proyecto	Mide el éxito de la PMO en la gestión de los costos del proyecto mediante la comparación del presupuesto planificado con el costo real del proyecto.	$\frac{\text{Costo Real del Proyecto}}{\text{Costo Planificado}} * 100\%$	Porcentaje	< 95%	Presupuesto
5	Retorno de inversión (ROI) del proyecto	Mide el éxito de la PMO en la mejora del ROI mediante la comparación del costo total del proyecto con los beneficios obtenidos	$\frac{(\text{Ganancia} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} * 100\%$	Porcentaje	>30%	Extractos contables del centro de costos del proyecto
6	Satisfacción del cliente (CSAT)	Mide el grado de satisfacción mediante el promedio de las encuestas de satisfacción realizadas al cliente con calificación mayor a 4.	$\frac{\text{Clientes Con calificacion mayor a 4}}{\text{Clientes Encuestados}} * 100\%$	Porcentaje	100%	Encuestas de satisfacción

No.	Nombre Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Meta	Fuente
7	Número de proyectos entregados	Mide la cantidad de proyectos entregados por la PMO en un período determinado.	$\frac{\# \text{ Proyectos Entregados por la PMO}}{\# \text{ Proyectos Planificados en la PMO}} * 100\%$	Porcentaje	100%	Actas de constitución del proyecto y actas de liquidación
8	Productividad de los equipos de proyecto	Mide la eficiencia y eficacia de los equipos de proyecto en la realización de sus tareas y entregables, mediante la comparación de las horas trabajadas y los entregables producidos con los planificados.	$\frac{\text{Entregable Producidos}}{\text{Entregables Planeados}} * 100\%$	Porcentaje	100%	EDT/WBS Actas de constitución del proyecto
9	Capacidad de gestión de riesgos	Mide la efectividad de la PMO en la gestión de riesgos mediante la tasa de evaluación ocurrencia los riesgos en los	$\frac{\# \text{ de Veces que se Materializa un Riesgo}}{\text{Total de Proyectos en el periodo}}$	Unidad	0	Matriz de riesgos del proyecto

No.	Nombre Indicador	Descripción	Formula	Unidad	Meta	Fuente
		proyectos presentados o ejecutados.				
10	Capacidad de adaptación al cambio	Mide la efectividad de la PMO en la gestión del cambio mediante la evaluación de la rapidez con la que se adaptan los proyectos a los cambios y la satisfacción del cliente y los stakeholders	$\frac{\text{Cambios Gestionados oportunamente}}{\text{Total de Cambios presentados}} * 100\%$	Porcentaje	>95%	Bitácora de Cambios, adicionales y/o ajustes

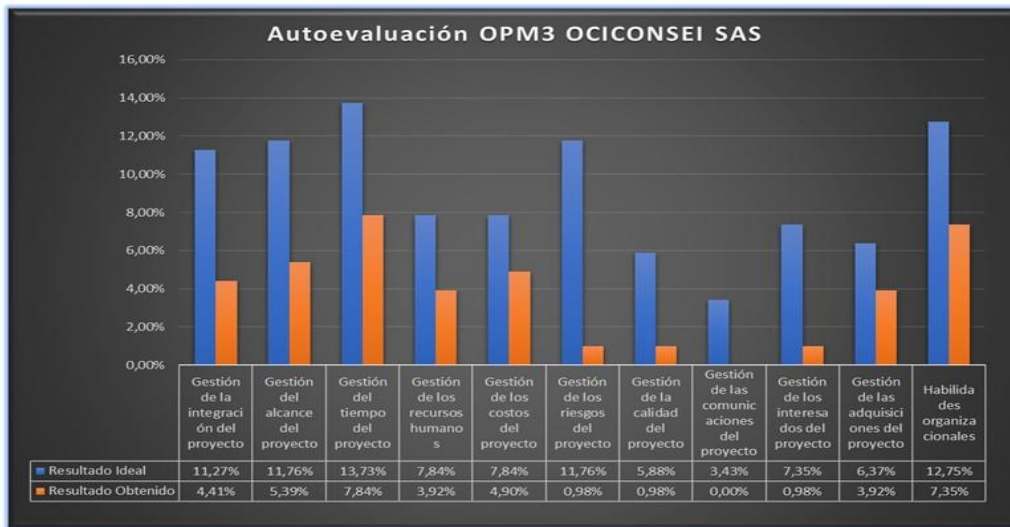
5.2 Diagnostico PMI Actual

El modelo seleccionado para el diagnóstico y análisis inicial PMI al proceso de Gerencia de proyectos fue el referenciado por (Castro, J., 2016, p. 40). Allí el autor referencia la adaptación del estándar PMO3 tercera edición, bajo el método SAM (Self Assesement Method) y presenta un instrumento con 204 preguntas que buscan respuesta positiva (1) o negativa (0). A su vez, estas preguntas están asociadas en 11 áreas de conocimiento del PMI. En el Apéndice 1 se puede observar el instrumento de diagnóstico adaptado de (Castro, J. 2016) aplicado en OCIONSEI.

Siguiendo la metodología referenciada de (Castro, J. 2016) se aplica el instrumento mediante entrevista interna al 100% del personal de la oficina de proyectos estos son: la Gerencia General, la Dirección de proyectos y el Coordinador de Proyectos. Quienes a manera de consenso se llega a una sola respuesta una vez debatido cada uno de sus argumentos. Durante la realización de la entrevista a los participantes se hizo una retroalimentación de cada buena práctica a fin de aclarar dudas al momento de responder afirmativa o negativamente.

Seguidamente se realiza la tabulación de los datos consolidando en la figura 9 mediante un gráfico de barras los resultados generales obtenidos y en la figura 10 se consolidan el grado de cumplimiento individual para cada área de conocimiento del PMI según referencia (Castro, J., 2016).

Figura 9. Resultados Autoevaluación OCICONSEI SAS



Nota. Esta figura consolida el grado de cumplimiento General de las Áreas de Conocimiento PMI Mediante el método referenciado por (Castro, J., 2016, p. 40) aplicada en la empresa OCICONSEI SAS. Elaborada por el Autor.

Figura 10. Grado de Cumplimiento Individual



Nota. Esta figura consolida el grado de cumplimiento individual de las Áreas de Conocimiento PMI establecidas en el método referenciado por (Castro, J., 2016, p. 40) aplicada en la empresa OCICONSEI SAS. Elaborada por el Autor.

Para el análisis de los datos obtenidos y la determinación del grado de madurez PMI, se tomó como ejemplo los rangos e indicadores referenciados por (Domínguez, J. 2015) adaptados del manual OMP3® y relacionados en la Tabla 4.

Tabla 4. Rangos e indicadores para el establecer el grado de madurez

Valor Porcentual	Grado de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos
0-17%	Muy Baja
18-33%	Baja
34-50%	Intermedia Baja
51-66%	Intermedia Alta
67-83%	Alta
84-100%	Muy Alta

Nota: Tabla tomada de la Propuesta para la implementación de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC. (p. 78). Por Domínguez J. 2022

De los datos anteriores, podemos identificar que 4 áreas claves de conocimiento PMI obtuvieron nivel de maduración Muy Bajo como lo fueron la gestión de Riesgos con un 8,33%, Gestión de la Calidad con un 16,67%, la gestión de los interesados con un 13,33% y la gestión de las comunicaciones con un 0% de cumplimiento. En grado de madurez Intermedio Bajo están la gestión de la integración del proyecto con un 39,13%, gestión del alcance con un 45,83% y la gestión el recurso humano con un 50% de cumplimiento.

Por otro lado, las 4 áreas restantes quedaron en un nivel de maduración Intermedia Alta siendo resultados favorables, estas áreas son la gestión del tiempo del proyecto con un 57,14%, la gestión de los Costos con un 62,5%, la gestión de las adquisiciones con el 61,54% y las habilidades organizacionales con un 57,69%.

Esto me lleva a concluir que el proceso de dirección de proceso está fuertemente ligado e integrado con el cumplimiento del cronograma del proyecto y el manejo de los costos y proveedores mediante la gestión del Análisis de Precios Unitarios (APU).

5.3 Planteamiento de Plan de Mejora

5.3.1 Definición de Servicios y Áreas de Conocimiento a implementar en la PMO

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto necesidad de crear de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO). La gestión de la integración de los proyectos de OCICONSEI SAS está sujeta a la identificación, definición, combinación, articulación y unificación de los procesos suscritos a las actividades de los órganos directivos de la organización. En efecto, el PMBOK considera que las acciones integradores son cruciales para la gestión exitosa de las expectativas de los interesados (clientes, colaboradores, consumidores) y del análisis asertivo de los patrones económicos que generan riesgos significativos para la operación y el mercado. Por tal motivo, la estructura organizacional de la PMO debe conservar relación directa con los órganos directivos de la organización, de tal manera que la gestión se adelante autónomamente y responda a los parámetros de calidad y servicio al cliente.

Conforme a los objetivos estratégicos, la estructura organizacional de la PMO de OCICONSEI ejecuta una gestión del alcance que adopta los procesos relevantes para garantizar la integridad (técnica y operativa) absoluta de los proyectos. De esta manera, el fin de toda la estructura organizacional es controlar y definir aquellos aspectos que no deben incluirse en el proyecto y justificar (administrativa, financiera y jurídicamente) aquellos factores que deben ser incluidos para un optima eficiencia en la ejecución. Así mismo, la gestión del tiempo permite que la PMO aprehenda los procesos que optimicen y garanticen la entrega y ejecución del cronograma de actividades a tiempo. Por consiguiente, todos los funcionarios adscritos a la PMO deben definir

las actividades, secuencias las actividades, estimar los recursos y la duración de éstas, para que de esta manera se desarrolle el cronograma y su correspondiente sistema de monitoreo.

En cuanto a la gestión de los costos, el equipo de trabajo de la PMO está en la capacidad de estimar, presupuestar y controlar los costos de cada proyecto de interventoría, en aras de cumplir con el presupuesto determinado por los niveles directivos y los clientes. En este sentido, los equipos de trabajo cumplen la función de estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos, ya que el principal objetivo es garantizar la estabilidad económica y financiera tanto de la empresa como de sus colaboradores y clientes.

Tanto a nivel general como particular, la estructura organizacional de la oficina PMO de OCICONSEI necesita determinar y sincronizar las responsabilidades, los objetivos, las políticas de calidad y los estándares con los cuales se satisfaga las demandas particulares de cada proyecto, especialmente aquellas que han sido priorizadas por los clientes según sus propias metas y objetivos de calidad. Por consiguiente, los procedimientos para constituir el sistema de gestión de calidad devienen en políticas, estimados y medidas que evalúan el desempeño del proyecto en todas sus fases.

Así, los procesos incluidos son: planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y el control de calidad en las fases de pre construcción, construcción y liquidación.

Así mismo, la gestión de la comunicación permite que la PMO adopte procesos necesarios para la generación, recolección, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición de la información para garantizar el correcto comportamiento de los equipos y la sincronización de los objetivos organizacionales con todas las áreas de trabajo. Por consiguiente, las dinámicas inherentes a la gestión de la comunicación son:

- Identificación de los interesados

- Planificación de la distribución de la información
- Gestión de las expectativas de los interesados
- Información del desempeño alcanzado por el equipo.

Ahora bien, la gestión de riesgos de la PMO de OCICONSEI se adopta con el fin de intervenir en la planificación de la gestión, el análisis e identificación de riesgos para su monitoreo y control previo y durante el proyecto. Con la gestión de riesgos se busca reducir la probabilidad de eventos negativos que impacten en cualquiera de las dimensiones o etapas del proyecto. Los procesos incluidos son: planificar la gestión de riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, realizar el análisis cuantitativo de riesgos, planificar la respuesta a los riesgos y monitorear y controlar los riesgos.

Por su parte, la gestión de adquisiciones se adopta con el fin de garantizar que los recursos necesarios para la ejecución del proyecto que sean necesarios por fuera de la gestión de equipo sean gestionados de forma óptima y oportuna; en este sentido se gestiona el contrato, el control de cambios, distribución de recursos y órdenes de compra. Los procesos incluidos son: planificar las adquisiciones, efectuar las adquisiciones, administrar las adquisiciones y cerrar las adquisiciones.

En cuanto a su componente operativo, los grupos de procesos de iniciación y planificación de la PMO de OCICONSEI, desarrolla las siguientes actividades de interventoría para proyectos de construcción:

- Verificación y exigencia del cumplimiento de la Licencia de Construcción.
- Seguimiento a los planos y estudios técnicos y arquitectónicos aprobados.
- Control de las especificaciones de materiales.
- Control y ensayos técnicos.

- Pruebas de las instalaciones, la puesta de la maquinaria y equipos especiales.
- Control en Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambiental.

Así mismo, las principales actividades de los grupos de ejecución y cierre de la oficina de PMO de OCICONSEI son las siguientes:

- Programación.
- Presupuesto.
- Financiero y de anticipos.
- Garantías y pólizas.
- Prestaciones Sociales.
- Inventarios y almacén

5.3.2 Definición del Tipo de PMO a Implementar

Project Management Institute, Inc (2017) define 3 tipos de PMO que son de apoyo, de control y de Gerencial o Directiva. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el grado de madurez PMI y áreas de conocimiento, se define que la empresa Obras civiles Consultorías e Interventorías OCICONSEI SAS requiere la creación de una PMO de dirección, toda vez que 3 de las áreas de conocimiento en nivel Muy Bajo están directamente relacionadas con la gerencia general y la dirección. Estas áreas requieren de una gestión gerencial enfocada a la identificación adecuada de sus riesgos, el control de la calidad del proyecto y la implementación de herramientas gerenciales de comunicación. Es decir, requieren un grado de control elevado asumiendo desde la alta dirección el control del proyecto.

Ahora bien, conforme a las dinámicas internacionales, la estructura de la oficina PMO requiere equipos de trabajo alineados con cada fase de ejecución del proyecto, especialmente aquellas donde existan mayores riesgos de incumplimiento. Por ello, a partir de los hallazgos de

la revisión documental, la dirección de los proyectos requiere políticas y dinámicas de operación integrales, esto es, que responda a los criterios de acción establecidos por OCICONSEI para las fases de ejecución. Así, el control y monitoreo constantes de las fases y áreas de trabajo necesita la relación directa entre la estructura de la PMO y la estructura organizacional de OCICONSEI, prestando especial interés a aquellas áreas que realizan trabajo de campo en las obras de construcción. Así mismo, la gestión a cargo de la oficina PMO depende de reportes directos con los clientes y los contratistas, pues, de esta manera, se puede obtener información en tiempo real acerca del cumplimiento de los objetivos propuestos por OCICONSEI, sus clientes y colaboradores, a nivel local.

Adicionalmente, según la perspectiva de los investigados, OCICONSEI SAS cuya gestión de sus proyectos de interventoría está sujeta a la triple relación entre la empresa interventora, el contratista y el cliente. efectivamente, la dirección de los proyectos descansa en acciones efectivas que, en sus diferentes fases, garantizan la satisfacción del cliente y las políticas de calidad estipuladas por la organización en correspondencia a las dinámicas comerciales y el marco legal vigente. Por tanto, la oficina PMO guarda relación directa con la alta gerencia y, de la mano de ésta, establece patrones de gestión de proyectos para las demás áreas y niveles de la estructura organizacional de OCICONSEI SAS.

5.3.3 Plan de Mejora para la Creación de la PMO

Teniendo en cuenta que la oficina PMO que debe crear OCICONSEI SAS es de carácter directivo se debe implementar y/o mejorar metodologías que definan normas, directrices, procedimientos que estandaricen la gestión de proyectos. Estas directrices se deben integrar al sistema de gestión de calidad de la empresa y se genere valor y éxito corporativo.

De acuerdo con (Project Management Institute, Inc., 2017), la PMO directiva se caracteriza por aplicar una capacidad de gestión de proyectos integral y exhaustiva para lograr el objetivo comercial de la organización.

5.3.3.1 Estructura de la PMO. Según el contexto interno de OCICONSEI, es aceptable que en la oficina PMO se gestionen múltiples proyectos por lo cual se debe integrar diferentes grupos de trabajo como un director de oficina, equipo técnico y de soporte de tiempo completo y parcial según el proyecto a ejecutar. Sobre el particular, la estructura organizacional actual de OCICONSEI es de manera vertical siendo la cabeza su junta de accionistas y la gerencia general, en el área de gestión de proyectos está constituida por un Director de proyectos, con el apoyo de un equipo técnico y de apoyo que son el coordinador y el profesional quienes a su vez están a cargo de mantener una correcta relación con el contratista y el cliente garantizando el objeto, el valor y el plazo de cada contrato de interventoría a través de la gestión técnica, administrativa y gestión HSEQ. Sin embargo, se recomienda que se documenten claramente los perfiles de cargos y funciones de cargo para cada uno de estos colaboradores.

Esta estructura organizacional de la PMO de OCICONSEI está apoyada de manera transversal por la oficina Contable y financiera, la Oficina de talento humano, y la Oficina de tecnología de la información.

En cuanto a las funciones de la oficina PMO, la empresa cuenta con un manual de funciones (Ver Apéndice 2) para cada uno de cargos asignados, este manual se especifica claramente las competencias en cuanto su educación, formación, experiencia muy al estilo de ISO 9001, y define las funciones generales de los cargos. Sin embargo, no se tiene definido las responsabilidades de cada uno de los cargos. De allí se recomienda que se vinculen a esos perfiles de cargos las

responsabilidades propias de la oficina PMO según el proceso de gestión en el que se encuentre el proyecto y alienarlo al PMBOK ® según las siguientes Tablas:

Tabla 5. *Propuesta de Alineación de responsabilidades a la Dirección de PMO*

Fases	Responsabilidad a Asignar
Procesos de Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto y la identificación de los interesados.
Procesos de Planificación	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto, determinar el alcance, recopilar los requisitos, planificar el cronograma, secuenciar las actividades, estimar los recursos, planificar los costos, determinar el presupuesto, planificar la calidad y cualificar los riesgos, entre otros.
Procesos de Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, realizar el aseguramiento de la calidad, adquirir el equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, gestionar las comunicaciones y gestionar la participación de los interesados.
Monitoreo y Cierre del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto, realizar el control integrado de cambios, validar y controlar el alcance, controlar el organigrama, controlar costos, controlar calidad, controlar riesgos y cerrar el proyecto conforme las adquisiciones alcanzadas durante todo el proceso.

Nota: Tabla elaborada por el autor tomando como referencia indicaciones del PMBOK®

Tabla 6. *Propuesta de Alineación de responsabilidades al equipo técnico de la PMO*

Fases	Responsabilidad a Asignar
Fase 0. Planeación	En cuanto a la gestión técnica (alcance- calidad), el equipo debe verificar y revisar la existencia de estudios, diseños, diagnósticos, planos, memorias de diseño, cálculos y especificaciones técnicas y demás documentos técnicos que sean necesarios para el inicio de trabajos. Así mismo, deben revisar las especificaciones técnicas generales y particulares del contrato al que se les está realizando la interventoría, así como los documentos de referencia. Aprobar el laboratorio seleccionado por el contratista para la realización de los ensayos de materiales. Por último, necesitan verificar y revisar los permisos ambientales y licencias de construcción necesarios para la ejecución de los trabajos contratados.
Fase 1. Previo a la Construcción	En esta fase, se requiere planificar las revisiones técnicas del proyecto, acorde con el procedimiento estipulado por el director del proyecto. Así mismo, es necesario aprobar el laboratorio de ensayos de materiales presentado por el contratista. Por último, resulta perentorio definir los aspectos del contrato, instrucciones generales, relación con el personal del cliente y del contratista en la parte técnica y organizativa para obtener las aclaraciones de mando.
Fase 2. Construcción	Ejecutar el plan de revisiones técnicas a los productos del contratista, antes de ser liberados por este último. Verificar el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas. Hacer seguimiento y controlar los resultados de los ensayos de laboratorio presentados por el contratista y, en ese sentido, controlar y relacionar los APU para ONP en archivo de Excel. Documentar que como mínimo debe contener la siguiente información: descripción, unidad, cantidad, ubicación, observaciones, estado. Por último, se requiere verificar y aprobar que las obras sean ejecutadas dando protección al medio ambiente y cumpliendo con todas las normas sobre manejo del impacto ambiental establecido en los documentos del contrato de construcción de obras.

Fases	Responsabilidad a Asignar
Fase 3. Liquidación	<p>Verificar el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas por parte del contratista.</p> <p>Verificar los materiales empleados por el contratista y los resultados de los ensayos del laboratorio presentados por este último. Difundir las lecciones aprendidas del resultado de las Interventorías técnicas realizadas, hacer pública la experiencia, con el fin de orientar a todos aquellos que puedan considerar su uso en el futuro.</p>

Nota: Tabla elaborada por el autor tomando como referencia indicaciones del PMBOK®

Tabla 7. *Propuesta de Alineación de responsabilidades al equipo de soporte técnico PMO*

Fases	Responsabilidad a Asignar
Fase 0. Planeación	<p>Definir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proyecto mediante una matriz DOFA y la matriz de riesgos.</p> <p>Revisar los documentos pertinentes al contrato, tales como: pólizas de garantía, impuestos, publicación, etc., como actividad previa a la elaboración del acta de inicio del contrato de obra.</p> <p>Establecer cuáles son las obligaciones contractuales que se deben cumplir de acuerdo a los compromisos contractuales.</p>
Fase 1. Previo a la Construcción	<p>Elaborar el plan de calidad de la interventoría y planificar las reuniones de seguimiento de las obras contratadas.</p> <p>Estructurar el flujo de comunicaciones e información externa tanto de entrada como de salida.</p> <p>Por último, se deben definir los aspectos del contrato, instrucciones generales, relación con el personal del cliente y del contratista.</p>

Fases	Responsabilidad a Asignar
Fase 2.	Elaborar y tramitar el acta de inicio del contrato
Construcción	Realizar la correspondencia dirigida al contratista y cliente, y aprobar y realizar seguimiento del programa o plan de trabajo. Realizar seguimiento periódico a los objetivos del proyecto de acuerdo con sus indicadores. Por último, se debe llevar el control de las actividades ejecutadas en obra de acuerdo con la programación de obra presentada por el contratista.
Fase 3.	Verificar el cumplimiento del plan del trabajo del contratista
Liquidación	Presentar el informe de liquidación de interventoría Realizar el inventario de entrega final. Difundir las lecciones aprendidas del resultado de las Interventorías técnicas realizadas, hacer pública la experiencia, con el fin de orientar a todos aquellos que puedan considerar su uso en el futuro.

Nota: Tabla elaborada por el autor tomando como referencia indicaciones del PMBOK®

En cuanto a la formación y experiencia profesional del equipo de la PMO de OCICONSEI SAS, se recomienda generar un plan interno de formación especializado que se alinee con los requisitos de la siguiente Tabla.

Tabla 8. *Propuesta de Competencias del equipo de la oficina PMO DE OCICONSEI*

Cargo	Competencia Ideal
Director de Proyectos	Director de proyectos debe ser una persona con una formación en ingeniería civil, arquitectura y/o administración de empresas, con énfasis en gestión y coordinación de proyectos de construcción.

Cargo	Competencia Ideal
	<p>Preferiblemente con conocimiento en metodología del PMBOK, deseable con certificación en PMP (Project Management Profesional) y conocimiento en gestión de tiempo y costos</p>
<p>Coordinador de Proyectos</p>	<p>El coordinador de proyecto, se necesita un profesional con conocimiento afines a la administración y experiencia en la gerencia y ejecución de proyectos, especialmente ligados al sector de la construcción.</p> <p>Tal como el director de proyectos, es indispensable que el coordinador de proyectos cuente con certificación en PMP (Project Management Profesional) y conocimiento en gestión de tiempos y costos.</p> <p>Así mismo, su capacidad de negociación, liderazgo, resolución de problemas y trabajo en equipo debe ser notoria y ajustable a los requerimientos de cada proyecto de interventoría.</p>
<p>Profesionales de Proyectos</p>	<p>Formación profesional en ingeniería civil y/o arquitectura, con énfasis en certificación de materiales, pruebas y con alto conocimiento en la gestión de proyectos de construcción e interventoría.</p> <p>Deseable que cuenten con certificación del Project Management Institute o con capacidad de análisis y negociación para reducir los riesgos relacionados al incumplimiento de los términos contractuales, bien sea por resultados, gestión de recursos o condiciones de trabajo.</p> <p>Disponibilidad para visitar las obras administradas en todo el territorio nacional.</p> <p>Formación en administración de empresas y/o derecho, ya que su actividad está principalmente relacionada con la verificación de los términos y obligaciones pactadas en los contratos de interventoría. En ese sentido, la especialización en gestión de proyectos resulta indispensable en tanto la mayoría de sus funciones se cumplirán en terreno y en relación directa con los residentes de obra.</p>

Nota: Tabla elaborada por el autor tomando como referencia indicaciones del PMBOK®

5.3.3.2 Direccionamiento Estratégico de la PMO. La oficina PMO de OCICONSEI está alineada con su política de calidad, en ese sentido, busca mantener la satisfacción del cliente, el mejoramiento de la competencia del personal, el desarrollo de proyectos con cumplimiento de los requisitos aplicables y el establecimiento de procesos de eficaces. Sin embargo, esta política debe estar alineada a un despliegue de objetivos a todo nivel en sus procesos. En este sentido, la empresa OCICONSEI debe ajustarse a los indicadores KPI definidos en el numeral 5.1., usando un Balanced Score Card como mecanismo de gestión y divulgación, que permita medir el impacto real de su gestión en la perspectiva negativa o positiva en cada uno de los procesos de la PMO.

5.3.3.2 Otras Consideraciones a tener en Cuenta. La interventoría de obras, al igual que la gerencia, la supervisión o la auditoría de proyectos, es un servicio de OCICONSEI SAS que se encarga de verificar el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales de construcción. En ese sentido, y apoyo requieren del desarrollo de parámetros metodológicos en común para obtener resultados consistentes, objetivos y eficaces, con independencia del proyecto de construcción asesorado. Con ello en mente, la metodología interna de la oficina PMO de OCICONSEI tiene el objetivo de sincronizar los resultados obtenidos en sus diferentes áreas de gestión y, de esta manera, garantizar la sostenibilidad de la empresa y anticiparse a riesgos operativos y administrativos que limiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Precisamente, la metodología P.H.V.A (planear, hacer, verificar, actuar) debe estar sincronizada con los procesos de gestión de proyectos establecidos por el PMBOK, pues de esta manera se estructura la sistematicidad de los resultados de cada proyecto de construcción intervenido, según los lineamientos de norma ISO 9001-2015. Al respecto, el propósito principal de esta metodología es buscar el mejoramiento continuo de los servicios ofertados a través de la toma de decisiones objetivas, el análisis del mercado y las expectativas de cada cliente en materia

de tiempo, recursos y gestión administrativa. Así, la implementación de este conjunto factores construye procesos y técnicas de investigación que reducen los riesgos de la operación y certifican que el servicio prestado esté directamente relacionado con los resultados esperados por los propietarios de las obras.

Según el criterio de la organización, el ciclo P.H.V.A. dinamiza la relación entre los trabajadores y los procesos de cada servicio, y busca su control con base a su establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares conforme las regulaciones nacionales e internacionales. En esta medida, “planear” las actividades de obra implica definir las metas, los métodos y los riesgos explícitos de cada obra asesorada, mientras que “hacer” significa realizar lo planeado. Por su parte, “verificar” es el ejercicio de evaluar los resultados de la tarea ejecutada, identificando los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas, en tanto que “actuar” lleva a tomar medidas correctivas o preventivas para lograr el cumplimiento de las metas o requisitos del cliente, previa evaluación objetiva. Así, el modelo metodológico P.H.V.A. constituye un proceso cíclico, es decir, que se planea (P), se realice o haga un trabajo (H), se verifiquen los resultados esperados (V) y se actúe sobre dichos resultados para reiniciar el proceso (A).

Se propone una gestión de proyectos que incluya la revisión de patrones en el historial de proyectos con el fin de hacer una mejora en la determinación de riesgos con base en una filosofía de mejora continua.

Se pretende que la alta gerencia cuente con las herramientas y metodologías para alinear la dirección sistemática de los proyectos de interventoría y consultoría a nivel local, lo cual debe encargarse de la estandarización de metodología y técnicas empleadas para la gestión de proyectos, garantizando el control, seguimiento y apoyo requerido para la ejecución de los objetivos trazados

Por su parte, la fase de planeación se sustenta en el plan de calidad, los factores ambientales de la empresa (externos o internos) y los activos de los procesos de la organización, de manera tal que se determinen los grupos de procesos de planeación. en esta medida, se requiere del control integral de cambios, el cronograma y presupuesto definitivo, así como la verificación de documentos y la gestión integral.

Se propone se tome como referencial técnico para la creación de los planes de calidad a la Norma Técnica Colombiana 10005:2018, de esta manera se integra esta actividad de control crítica a los procesos al sistema de gestión de calidad ISO 9001 y a los lineamientos PMBOK®

6. Conclusiones

A través de la generación de indicadores y métricas KPI se puede medir el desempeño de una oficina de dirección de proyectos (PMO). La evaluación constante de los KPI es fundamental para que la empresa logre los resultados deseados y comprenda dónde está y sea una de las entradas para la mejora continua.

La aplicación de un instrumento de autoevaluación para el grado de madurez PMI como el referenciado por (Castro, J. 2016) permitió identificar de manera detallada el estado actual del Oficina de Proyectos de la empresa mediante la verificación del grado de cumplimiento de las áreas de conocimiento de la guía PMBOK®.

La PMO debe ser un complemento con el fin de alcanzar una dirección sistemática, puesto que se identificaron los siguientes aspectos problemáticos: congestión en la gerencia y la falta de integración en la gestión organizacional, con el fin de alcanzar un sistema integrado de gestión para la sincronización de la gestión técnica, administrativa y comercial. Esto permitió definir los

servicios a implementar y a qué nivel para alcanzar los resultados esperados luego de la implementación de la PMO.

Con los resultados del nivel de madurez y la metodología referenciada por (Castro, J., 2016) se pudo determinar las áreas del conocimiento en que se debe empezar a trabajar para lograr los beneficios esperados con la creación de la PMO. Así mismo, se pudo determinar que la PMO a crear en OCICONSEI debe ser una PMO de dirección que contribuya a facilitar el gobierno corporativo para la gestión integrada de los cambios y el manejo individual de los proyectos. Esta estructura permitirá dirigir el control y reducción de riesgos, así como el monitoreo de las relaciones comerciales e institucionales, tanto en el sector público como en el privado.

La puesta en marcha del plan de implantación de la oficina PMO se debe tratar específicamente como un proyecto como tal y recibir el nivel de atención que requiere por parte de la Gerencia y el equipo PMO de la empresa, considerando que este proyecto de implementación se debe realizar por fases con un cronograma de actividades interno los hitos básicos de inicio y fin. Esto permitirá que genere el valor esperado por la empresa OCICONSEI.

Referencias Bibliográficas

- Crawford, J. K. (2015). *Project Management Maturity Model*. Nueva York: CRC Press
- Franklin, M. (2013). *Which PMO models is the best fit for you?*. <http://www.morganfranklin.com>
- Garner Group (2005). *The Project Management Office: The it Control Tower* Washington D.C.
<http://www.gartner.com>
- Huertas, A. (2020)). *Propuesta de oficina de dirección de proyectos (PMO) para empresas de interventoría del sector de la construcción (modelo ARQ Consultoría SAS). (Tesis de Especialización). Fundación Universidad América, Bogotá D.C, Colombia.*
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Kerzner, H. (2006). *Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (Novena ed.)*. Barea, Ohio: John Wiley & Sons, Inc.
- Martinez, A. (2014)). *Modelo PMO para la gestión de proyectos de la Fundación Cardiovascular de Colombia bajo los lineamientos del Project Management Institute. (Tesis de Pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia*
- Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (Sexta ed.)*. Project Management Institute, Inc.
- Project Manegement Consulting (s.f). *Organización e implantación de la PMO*. Bolivia.
<https://www.pmc-bolivia.com/clientes/organizacion-e-implantacion-de-la-pmo>
- Sierra, D. A. (2017). *¿Por qué implementar una PMO dentro de una organización y características adecuadas son sus características?* *Revista Citas, Vol. 3*. <http://hdl.handle.net/11634/11614>

Apéndices

Apéndice A. Instrumento Usado para Autoevaluación del grado de madurez en OCICONSEI

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1005	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "desarrollar carta del proyecto"?	0
1020	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	0
1030	Gestión del alcance del proyecto	Recopilar requisitos	¿Su organización estandariza el proceso de "recopilar requisitos"?	1
1035	Gestión de la integración del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del trabajo	¿Su organización estandariza el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0
1040	Gestión del alcance del proyecto	Definir el alcance	¿Su organización estandariza el proceso de "definir el alcance"?	1
1045	Gestión de la integración del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del trabajo	¿Mide su organización el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	1
1050	Gestión del tiempo del proyecto	Definir las actividades	¿Su organización estandariza el proceso de "definir las actividades"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1055	Gestión de la integración del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del trabajo	¿Controla la organización el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	1
1060	Gestión del tiempo del proyecto	Secuenciar las actividades	¿Su organización estandariza el proceso de "secuenciar actividades"?	0
1065	Gestión de la integración del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del trabajo	¿Su organización mejora el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0
1070	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar la duración de las actividades	¿Su organización estandariza el proceso de "estimar la duración de las actividades"?	0
1075	Gestión del alcance del proyecto	Crear la EDT	¿Su organización estandariza el proceso de "crear la EDT"?	0
1080	Gestión del tiempo del proyecto	Desarrollar el cronograma	¿Su organización estandariza el proceso de "desarrollar el cronograma"?	1
1085	Gestión del alcance del proyecto	Crear la EDT	¿Mide su organización el proceso de "crear la EDT"?	0
1090	Gestión de los recursos humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de los recursos humanos"?	0
1095	Gestión del alcance del proyecto	Crear la EDT	¿Controla la organización del proceso de "crear la EDT"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1100	Gestión de los costos del proyecto	Estimar los costos	¿Su organización estandariza el proceso de "estimar el costo"?	0
1105	Gestión del alcance del proyecto	Crear la EDT	¿Su organización mejora el proceso de "crear la EDT"?	0
1110	Gestión de los costos del proyecto	Determinar el presupuesto	¿Su organización estandariza el proceso de "determinar el presupuesto"?	0
1115	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar los recursos de las actividades	¿Su organización estandariza el proceso de "estimar los recursos de las actividades"?	0
1120	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la gestión de los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión del riesgo"?	0
1125	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar los recursos de las actividades	¿Mide su organización el proceso de "estimar los recursos para las actividades"?	0
1130	Gestión de la calidad del proyecto	Planificar la gestión de la calidad	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de la calidad"?	0
1135	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar los recursos de las actividades	¿Controla la organización del proceso de "estimar los recursos para las actividades"?	1
1145	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar los recursos de las actividades	¿Su organización mejora el proceso de "estimar los recursos para las actividades"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1150	Gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "adquirir el equipo de proyecto"?	1
1155	Gestión de los recursos humanos	Dirigir el equipo del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "dirigir el equipo del proyecto"?	1
1160	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Planificar la gestión de las comunicaciones	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de las comunicaciones"?	0
1165	Gestión de los recursos humanos	Dirigir el equipo del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "dirigir el equipo del proyecto"?	0
1170	Gestión de los riesgos del proyecto	Identificar los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "identificar los riesgos"?	0
1175	Gestión de los recursos humanos	Dirigir el equipo del proyecto	¿Controla la organización el proceso de "dirigir el equipo del proyecto"?	1
1180	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "realizar análisis cualitativo de riesgos"?	0
1185	Gestión de los recursos humanos	Dirigir el equipo del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "dirigir el equipo del proyecto"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1190	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	¿Su organización estandariza "realizar un análisis de riesgo cuantitativo"?	0
1195	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	¿Su organización estandariza el proceso de "identificar a los interesados"?	0
1200	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la respuesta a los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la respuesta a los riesgos"?	0
1210	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Planificar la gestión de las adquisiciones	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
1230	Gestión de la integración del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	1
1240	Gestión de la calidad del proyecto	Realizar el aseguramiento de calidad	¿Su organización estandariza el proceso de "realizar el aseguramiento de calidad"?	0
1250	Gestión de los recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "desarrollar el equipo del proyecto"?	0
1260	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Gestionar las comunicaciones	¿Su organización estandariza el proceso de "gestionar las comunicaciones"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1270	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Efectuar las adquisiciones	¿Su organización estandariza el proceso de "efectuar las adquisiciones"?	0
1290	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Controlar las adquisiciones	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar las adquisiciones"?	1
1300	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar las comunicaciones"?	0
1310	Gestión de la integración del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	¿Su organización estandariza el proceso de "realizar el control integrado de cambios"?	0
1320	Gestión del alcance del proyecto	Validar el alcance	¿Su organización estandariza el proceso de "validar alcance"?	1
1330	Gestión del alcance del proyecto	Controlar el alcance	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar el alcance"?	0
1340	Gestión del tiempo del proyecto	Controlar el cronograma	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar el cronograma"?	1
1350	Gestión de los costos del proyecto	Controlar los costos	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar los costos"?	1
1360	Gestión de la calidad del proyecto	Controlar la calidad	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar la calidad"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1370	Gestión de los riesgos del proyecto	Controlar los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar los riesgos"?	0
1380	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Cerrar las adquisiciones	¿Su organización estandariza el proceso de "cerrar las adquisiciones"?	0
1390	Gestión de la integración del proyecto	Cerrar proyecto o fase	¿Su organización estandariza el proceso de "cerrar el proyecto o fase"?	0
1430	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "establece el proceso de competencias del gerente de proyectos"?	1
1540	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Incluye metas estratégicas en los objetivos del proyecto"?	0
1670	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "sabe inter conectar planes de proyecto"?	0
1700	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "desarrollar el acta de constitución del proyecto"?	1
1710	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	0
1720	Gestión del alcance del proyecto	Recopilar requisitos	¿Mide su organización el proceso de "recopilar requisitos"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1730	Gestión del alcance del proyecto	Definir el alcance	¿Mide su organización el proceso de "definir el alcance"?	0
1740	Gestión del tiempo del proyecto	Definir las actividades	¿Mide su organización el proceso de "definir las actividades"?	1
1750	Gestión del tiempo del proyecto	Secuenciar las actividades	¿Mide su organización el proceso de "secuenciar las actividades"?	1
1760	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar la duración de las actividades	¿Mide su organización el proceso de "estimar la duración de las actividades"?	1
1770	Gestión del tiempo del proyecto	Desarrollar el cronograma	¿Mide su organización el proceso de "desarrollar el cronograma"?	1
1780	Gestión de los recursos humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de los recursos humanos"?	0
1790	Gestión de los costos del proyecto	Estimar los costos	¿Mide su organización el proceso de "estimar los costos"?	1
1800	Gestión de los costos del proyecto	Determinar el presupuesto	¿Mide su organización el proceso de "determinar el presupuesto"?	1
1810	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la gestión de los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión del riesgo"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1820	Gestión de la calidad del proyecto	Planificar la gestión de la calidad	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de la calidad"?	0
18040	Gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "adquirir el equipo del proyecto"?	0
1850	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Planificar la gestión de las comunicaciones	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de las comunicaciones"?	0
1860	Gestión de los riesgos del proyecto	Identificar los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "identificar los riesgos"?	0
1870	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "realizar análisis cualitativo de riesgos"?	0
1880	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	0
1890	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la respuesta a los riesgos	¿Su organización mide el proceso de "planificar la respuesta a los riesgos"?	0
1900	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Planificar la gestión de las adquisiciones	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1920	Gestión de la integración del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	¿Su organización mide el proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	1
1930	Gestión de la calidad del proyecto	Realizar el aseguramiento de calidad	¿Mide su organización el proceso de "realizar el aseguramiento de calidad"?	0
1940	Gestión de los recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "desarrollar el equipo del proyecto"?	1
1950	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Gestionar las comunicaciones	¿Mide su organización el proceso de "gestionar las comunicaciones"?	0
1960	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Efectuar las adquisiciones	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
1980	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Controlar las adquisiciones	¿Mide su organización el proceso de "controlar las adquisiciones"?	1
1990	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	¿Mide su organización el proceso de "controlar las comunicaciones"?	0
2000	Gestión de la integración del proyecto	Realizar el control integrado de camb	¿Mide su organización el proceso de "realizar el control integrado de cambios"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2005	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	¿Mide su organización el proceso de "Identificar a los Interesados"?	1
2010	Gestión del alcance del proyecto	Validar el alcance	¿Mide su organización el proceso de "validar alcance"?	1
2015	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	¿Controla la organización del proceso de "Identificar a los Interesados"?	1
2020	Gestión del alcance del proyecto	Controlar el alcance	¿Mide su organización el proceso de "controlar el alcance"?	1
2025	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	¿Su organización mejora el proceso de "identificar a los interesados"?	0
2030	Gestión del tiempo del proyecto	Controlar el cronograma	¿Mide su organización el proceso de "controlar el cronograma"?	1
2035	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar la participación de los interesados	¿Su organización estandariza el proceso de "gestión la participación de los interesados"?	0
2040	Gestión de los costos del proyecto	Controlar los costos	¿Mide su organización el proceso de "controlar los costos"?	1
2045	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar la participación de los interesados	¿Su organización mide el proceso de "gestionar la participación de los interesados"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2050	Gestión de la calidad del proyecto	Controlar la calidad	¿Mide su organización el proceso de "controlar la calidad"?	0
2055	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar la participación de los interesados	¿Su organización controla el proceso de "gestionar la participación de los interesados"?	0
2060	Gestión de los riesgos del proyecto	Controlar los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "controlar los riesgos"?	0
2080	Gestión de la integración del proyecto	Cerrar proyecto o fase	¿Mide su organización el proceso de "cerrar el proyecto o fase"?	1
2090	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización se "adhiera a técnicas de gestión del proyecto"?	0
2240	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Controla la organización el proceso de "desarrollar el acta de constitución del proyecto"?	1
2250	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	¿Controla la organización el proceso de "desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	0
2260	Gestión del alcance del proyecto	Recopilar requisitos	¿Controla la organización el proceso de "recopilar los requisitos"?	1
2270	Gestión del alcance del proyecto	Definir el alcance	¿Controla la organización el proceso de "definir el alcance"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2280	Gestión del tiempo del proyecto	Definir las actividades	¿Controla la organización del proceso de "definir las actividades"?	1
2290	Gestión del tiempo del proyecto	Secuenciar las actividades	¿Controla la organización del proceso de "secuenciar las actividades"?	1
2300	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar la duración de las actividades	¿Controla la organización del proceso de "estimar la duración de las actividades"?	1
2310	Gestión del tiempo del proyecto	Desarrollar el cronograma	¿Controla la organización del proceso de "desarrollar el cronograma"?	1
2320	Gestión de los recursos humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de recursos humanos"?	1
2330	Gestión de los costos del proyecto	Estimar los costos	¿Controla la organización del proceso de "estimar los costos"?	1
2340	Gestión de los costos del proyecto	Determinar el presupuesto	¿Controla la organización del proceso de "determinar el presupuesto"?	1
2350	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la gestión de los riesgos	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión del riesgo"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2360	Gestión de la calidad del proyecto	Planificar la gestión de la calidad	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de la calidad"?	0
2380	Gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "adquirir el equipo de proyecto"?	1
2400	Gestión de los riesgos del proyecto	Identificar los riesgos	¿Controla la organización del proceso de "identificar los riesgos"?	0
2410	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Controla su organización el proceso de "realizar análisis cualitativo de riesgos"?	0
2420	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	¿Controla su organización el proceso de "realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	0
2430	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la respuesta a	¿Controla la organización del proceso de "planificar la respuesta a los riesgos"?	1
2460	Gestión de la integración del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	1
2470	Gestión de la calidad del proyecto	Realizar el aseguramiento de calidad	¿Controla la organización del proceso de "realizar el aseguramiento de la calidad"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2480	Gestión de los recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "desarrollar el equipo del proyecto"?	1
2500	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Efectuar las adquisiciones	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
2520	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Controlar las adquisiciones	¿Controla la organización del proceso de "controlar las adquisiciones"?	1
2530	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	¿Controla la organización del proceso de "controlar las comunicaciones"?	0
2540	Gestión de la integración del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	¿Controla su organización el proceso de "realizar el control integrado de cambios"?	0
2550	Gestión del alcance del proyecto	Validar el alcance	¿Controla la organización del proceso de "validar alcance"?	1
2560	Gestión del alcance del proyecto	Controlar el alcance	¿Controla la organización del proceso de "controlar el alcance"?	1
2570	Gestión del tiempo del proyecto	Controlar el cronograma	¿Controla la organización del proceso de "controlar el cronograma"?	1
2580	Gestión de los costos del proyecto	Controlar los costos	¿Controla la organización del proceso de "controlar los costos"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2590	Gestión de la calidad del proyecto	Controlar la calidad	¿Controla la organización del proceso de "controlar la calidad"?	1
2600	Gestión de los riesgos del proyecto	Controlar los riesgos	¿Controla la organización del proceso de "controlar los riesgos"?	0
2610	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Cerrar las adquisiciones	¿Controla la organización del proceso de "Cerrar las Adquisiciones"?	1
2620	Gestión de la integración del proyecto	Cerrar proyecto o fase	¿Controla su organización el proceso de "cerrar el proyecto o fase"?	1
2640	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "desarrollar el plan para la dirección del proyecto"?	0
2650	Gestión del alcance del proyecto	Recopilar requisitos	¿Su organización mejora el proceso de "recopilar requisitos"?	0
2660	Gestión del alcance del proyecto	Definir el alcance	¿Su organización mejora el proceso de "definir el alcance"?	0
2670	Gestión del tiempo del proyecto	Definir las actividades	¿Su organización mejora el proceso de "definir las actividades"?	0
2680	Gestión del tiempo del proyecto	Secuenciar las actividades	¿Su organización mejora el proceso de "secuenciar las actividades"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2690	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar la duración de las actividades	¿Su organización mejora el proceso de "estimar la duración de las actividades"?	0
2700	Gestión del tiempo del proyecto	Desarrollar el cronograma	¿Su organización mejora el proceso de "desarrollar el cronograma"?	0
2710	Gestión de los recursos humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de los recursos humanos"?	0
2720	Gestión de los costos del proyecto	Estimar los costos	¿Su organización mejora el proceso de "estimar el costo"?	0
2730	Gestión de los costos del proyecto	Determinar el presupuesto	¿Su organización mejora el proceso de "determinar el presupuesto"?	0
2740	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la gestión de los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión del riesgo"?	0
2750	Gestión de la calidad del proyecto	Planificar la gestión de la calidad	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de la calidad"?	0
2770	Gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "adquirir el equipo de proyecto"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2790	Gestión de los riesgos del proyecto	Identificar los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "identificar los riesgos"?	0
2800	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "realizar análisis cualitativo de riesgos"?	0
2810	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	0
2820	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la respuesta a los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la respuesta a los riesgos"?	0
2850	Gestión de la integración del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	0
2860	Gestión de la calidad del proyecto	Realizar el aseguramiento de calidad	¿Su organización mejora el proceso de "realizar control de calidad"?	0
2870	Gestión de los recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "desarrollar el equipo del proyecto"?	0
2890	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Efectuar las adquisiciones	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2910	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Controlar las adquisiciones	¿Su organización mejora el proceso de "controlar las adquisiciones"?	0
2920	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	¿Su organización mejora el proceso de "controlar las comunicaciones"?	0
2930	Gestión de la integración del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	¿Su organización mejora el proceso de "realizar el control integrado de cambios"?	0
2940	Gestión del alcance del proyecto	Validar el alcance	¿Su organización mejora el proceso de "validar alcance"?	0
2950	Gestión del alcance del proyecto	Controlar el alcance	¿Su organización mejora el proceso de "controlar el alcance"?	0
2960	Gestión del tiempo del proyecto	Controlar el cronograma	¿Su organización mejora el proceso de "controlar e cronograma"?	0
2970	Gestión de los costos del proyecto	Controlar los costos	¿Su organización mejora el proceso de "controlar los costos"?	1
2980	Gestión de la calidad del proyecto	Controlar la calidad	¿Su organización mejora el proceso de "controlar la calidad"?	0
2990	Gestión de los riesgos del proyecto	Controlar los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "controlar los riesgos"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
3000	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Cerrar las adquisiciones	¿Su organización mejora el proceso de "Cerrar las Adquisiciones"?	0
3010	Gestión de la integración del proyecto	Cerrar proyecto o fase	¿Su organización mejora el proceso de "cerrar el proyecto o fase"?	0
3070	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "fomentar la asunción de riesgos"?	0
5260	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Personaliza la Metodología de Gestión de Proyectos"?	0
5520	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Colaborar en los Objetivos"?	1
7125	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en la Iniciación de un proyecto"?	1
7145	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en la Planificación de un proyecto"?	1
7155	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en la Ejecución de un proyecto"?	1
7165	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en el Monitoreo y Control de un proyecto"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
7175	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en el cierre de un proyecto"?	1
7195	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia como líder"?	1
7205	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencias como gerente"?	1
7215	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia de capacidad cognitiva"?	1
7225	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia de Eficacia"?	1
7235	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia de profesionalismo"?	1
7500	Gestión del alcance del proyecto	Planificar la gestión del alcance	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión del alcance"?	0
7510	Gestión del tiempo del proyecto	Planificar la gestión del cronograma	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión del cronograma"?	0
7520	Gestión de los costos del proyecto	Planificar la gestión de los costos	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión del costo"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
7530	Gestión de los interesados del proyecto	Planificar la gestión de los interesados	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de los interesados"?	0
7540	Gestión de los interesados del proyecto	Controlar la participación de los interesados	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar de participación de los interesados"?	0
7550	Gestión del alcance del proyecto	Planificar la gestión del alcance	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión del alcance"?	0
7560	Gestión del tiempo del proyecto	Planificar la gestión del cronograma	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión del cronograma"?	1
7570	Gestión de los costos del proyecto	Planificar la gestión de los costos	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión del costo"?	1
7580	Gestión de los interesados del proyecto	Planificar la gestión de los interesados	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de los interesados"?	0
7590	Gestión de los interesados del proyecto	Controlar la participación de los interesados	¿Su organización mide el proceso de " controlar la participación de los interesados"?	0
7600	Gestión del alcance del proyecto	Planificar la gestión del alcance	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión del alcance"?	1

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
7610	Gestión del tiempo del proyecto	Planificar la gestión del cronograma	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión del cronograma"?	1
7620	Gestión de los costos del proyecto	Planificar la gestión de los costos	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de los costes"?	1
7630	Gestión de los interesados del proyecto	Planificar la gestión de los interesados	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de los interesados"?	0
7640	Gestión de los interesados del proyecto	Controlar la participación de los interesados	¿Su organización controla el proceso de "controlar la participación de los interesados"?	0
7650	Gestión del alcance del proyecto	Planificar la gestión del alcance	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión del alcance"?	0
7660	Gestión del tiempo del proyecto	Planificar la gestión del cronograma	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión del cronograma"?	0
7670	Gestión de los costos del proyecto	Planificar la gestión de los costos	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión del costo"?	0
7680	Gestión de los interesados del proyecto	Planificar la gestión de los interesados	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de los interesados"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
7690	Gestión de los interesados del proyecto	Controlar la participación de los interesados	¿Su organización mejora el proceso de "controlar la participación de los interesados"?	0
8950	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "define indicadores líderes clave"?	0
8970	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "estudia documentos de casos de gestión de proyectos"?	1
8980	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "fomenta la adherencia al Código de Ética de Gestión de Proyectos"?	1
8990	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Establece Patrocinadores del Proyecto competentes"?	1
9050	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Establece plantillas guías para la Gestión de proyectos"?	0
9100	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización tiene "estudios de caso de gestión de proyectos incluido en el Programa de Inducción"?	0
9110	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización asegura que "la Capacitación en Gestión de Proyectos está dirigida a la ruta de Desarrollo Profesional"?	0
9120	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "proporciona orientación a gestores de proyectos"?	0

Buena práctica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
9160	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización tiene un "proceso de orientación uniforme de proyectos"?	0

Apéndice B. Modelo de Perfiles de Cargos de OCICONSEI

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
CARGO DE QUIEN DEPENDE	JUNTA DE ACCIONISTAS
NIVEL	DIRECTIVO
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Velar por el funcionamiento de toda la organización en cada de uno de sus aspectos estratégicos y operativos	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Direccionar de manera estratégica a la organización • Liderar todos los procesos para el logro de los objetivos de la organización • Velar por la distribución presupuestal • Determinar la planeación estratégica de la organización. • Velar por el cumplimiento de los KPI del PMO • Administrar los diferentes sistemas de gestión con los que cuenta la organización • Realizar la evaluación de desempeño laboral del personal a cargo. • Disponer de elementos de protección, equipos y demás elementos para el desarrollo de las actividades. • Disponer de recursos para la ejecución de los proyectos formulados • Direccionar la formulación de los proyectos contratados 	
4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	<p>Profesional: Profesional en áreas de ingeniera y administrativas.</p> <p>Posgrado: Especialista o magister relacionado con la gerencia de proyectos</p>

<p>FORMACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal, Sector de la construcción, manejo de presupuestos. • Requisitos homologables con experiencia de tres años en cargos con aplicación de temas relacionados • Conocimiento en la gestión del Riesgo en todos sus aspectos. • Conocimientos básicos en los aspectos ambientales significativos de la organización, en seguridad Industrial y salud ocupacional. • Conocimiento en gestión PMO • Herramientas de Office (Word, Excel) o Internet, Manejo de Project y control de presupuestos.
<p>COMPETENCIAS DEL CARGO</p>	<p>LIDERAZGO: Guiar y dirigir a individuos o grupos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>TOMA DE DECISIONES: Capacidad para elegir varias alternativas para solucionar una problemática en alguna situación, a través de acciones concretas.</p> <p>CONOCIMIENTO ANALÍTICO: estar al tanto del entorno de todos los aspectos internos y externos que impacten a la organización.</p> <p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p> <p>PLANEACIÓN: establecer los aspectos estratégicos, operativos, comerciales, económicos, entre otros, con el fin de lograr de las metas y objetivos de la organización.</p>

EXPERIENCIA	Cuatro (4) años de experiencias profesional relacionada.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
5. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE PROYECTOS
CARGO DE QUIEN DEPENDE	GERENTE GENERAL
NIVEL	PROFESIONAL
6. OBJETIVOS DEL CARGO	
Coordinar los trabajos técnicos y administrativos en la gestión de consultoría e interventoría en el marco de ejecución de proyectos de obras civiles.	
7. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Formular proyectos dependiendo de su índole, en aspectos tales como el mercado, estudios técnicos, financieros, legales y sociales en sus diferentes fases. • Elaborar presupuestos para la ejecución del servicio u obra contratada • Revisar y aprobar los pagos del personal de obra • Realizar el seguimiento y control del personal a su cargo. • Supervisar el cumplimiento de las normas de Seguridad Industrial. • Participa y contribuir al cumplimiento de los Sistemas de Gestión con los que cuenta la empresa. • Gestionar licencias de construcción para las obras que así lo ameriten. • Elaborar el plan de obra de los proyectos a ejecutar. • Revisar y certificar la calidad que tienen los materiales de obra que se están utilizando y que los mismos se encuentren conforme a las normas técnicas. • Revisar los avances de control de obra y verificación de las tareas realizadas según lo estipulado por el plan de obra para el cumplimiento de los plazos estipulados. • Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas a equipos internos. • Realizar la evaluación del desempeño laboral del personal a su cargo. 	
8. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	<p>Profesional: Profesional en ingeniera civil o arquitectura.</p> <p>Posgrado: Especialista o magister relacionado con la gerencia de proyectos</p>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal, Sector de la construcción, manejo de presupuestos. • Requisitos homologables con experiencia de 2 años en cargos con aplicación de temas relacionados • Conocimiento en la gestión del Riesgo en todos sus aspectos. • Conocimientos básicos en los aspectos ambientales significativos de la organización, en seguridad Industrial y salud ocupacional. • Conocimiento en gestión PMO • Herramientas de Office (Word, Excel) o Internet, Manejo de Project y control de presupuestos.
COMPETENCIAS DEL CARGO	<p>LIDERAZGO: Guiar y dirigir a individuos o grupos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>TOMA DE DECISIONES: Capacidad para elegir varias alternativas para solucionar una problemática en alguna situación, a través de acciones concretas.</p> <p>CONOCIMIENTO ANALÍTICO: estar al tanto del entorno de todos los aspectos internos y externos que impacten a la organización.</p> <p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.</p>

	<p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p> <p>PRODUCTIVIDAD: optimización de recursos, calidad, oportunidad y responsabilidad.</p>
EXPERIENCIA	Tres (3) años de experiencias profesional relacionada.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR DE PROYECTOS
CARGO DE QUIEN DEPENDE	DIRECTOR DE PROYECTOS
NIVEL	PROFESIONAL
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Dirigir los trabajos técnicos en la gestión de consultoría e interventoría en el marco de ejecución de proyectos de obras civiles.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades de gestión de proyectos, recursos, equipos e información • Apoyo en la formulación de los proyectos en sus fases y de acuerdos a los contextos • Velar por la ejecución del presupuesto de obra. • Velar por el cumplimiento de las especificaciones establecidas. • Informar oportunamente novedades del proyecto al Director de Obra • Organizar correctamente la documentación y controlar que la obra se ejecute según la misma. • Solucionar los aspectos que se deban realizar al proyecto en caso de imprevistos que puedan llegar a surgir. • Revisar la calidad que tienen los materiales de obra que se están utilizando y que los mismos se encuentren conforme a las normas técnicas y controlar la recepción y/o rechazo de los materiales • Asignar tareas a equipos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y mantener una completa documentación, planes e informes del proyecto • Garantizar que se han cumplido los estándares y requisitos mediante la realización de pruebas de control de calidad • Participar en los Comités de Obra y a los Comités Gerenciales de los proyectos a su cargo. • Verificar el cumplimiento de las obligaciones contractuales de la empresa • Realizar la inducción al personal de obra a su cargo. • Realizar el acta de inicio y de liquidación de cada una de las obras a su cargo. 	
4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	<p>Profesional: Profesional en áreas de ingeniera y administrativas.</p> <p>Posgrado: Especialista o magister relacionado en gestión de proyectos</p>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal, Sector de la construcción, manejo de presupuestos. • Requisitos homologables con experiencia de un año en cargos con aplicación de temas relacionados • Conocimiento en la gestión del Riesgo en todos sus aspectos. • Conocimientos básicos en los aspectos ambientales significativos de la organización, en seguridad Industrial y salud ocupacional. • Conocimiento en gestión PMO • Herramientas de Office (Word, Excel) o Internet, Manejo de Project y control de presupuestos.
COMPETENCIAS DEL CARGO	<p>LIDERAZGO: Guiar y dirigir a individuos o grupos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.</p>

	<p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p> <p>PLANEACIÓN: establecer los aspectos estratégicos, operativos, comerciales, económicos, entre otros, con el fin de lograr de las metas y objetivos de la organización.</p>
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencias profesional relacionada.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	RESIDENTE
CARGO DE QUIEN DEPENDE	COORDINADOR DE PROYECTOS
NIVEL	PROFESIONAL
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Coordinar y velar por la ejecución de los proyectos de obras civiles.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los pedidos de materiales y equipos, para la ejecución de la obra. • Controlar las actividades programadas por el director de obra y coordinador de obra • Organizar las actividades de acuerdo a la planeación • Reportar las actividades ejecutadas al director de obra • Construir informes de avance de obra. • Preparar las actas parciales de pago cuando aplique • Realizar el seguimiento y control del personal a su cargo. • Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad y demás sistemas con los que cuenta la organización. • Realizar las programaciones del personal de obra. 	

4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	<p>Profesional: Profesional en ingeniería civil.</p> <p>Posgrado: Especialista relaciona con gestión de obras civiles</p>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal, Sector de la construcción, manejo de presupuestos. • Conocimiento en la gestión del Riesgo en todos sus aspectos. • Conocimientos básicos en los aspectos ambientales significativos de la organización, en seguridad Industrial y salud ocupacional. • Conocimiento en gestión PMO • Herramientas de Office (Word, Excel) o Internet, Manejo de Project y control de presupuestos.
COMPETENCIAS DEL CARGO	<p>LIDERAZGO: Guiar y dirigir a individuos o grupos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>TOMA DE DECISIONES: Capacidad para elegir varias alternativas para solucionar una problemática en alguna situación, a través de acciones concretas.</p> <p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p>
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencias profesional relacionada.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR SGSST
CARGO DE QUIEN DEPENDE	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
NIVEL	TÉCNICO PROFESIONAL
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Velar por el cumplimiento de los requisitos del SGSST en cada proyecto que lo amerite.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar y reportar oportunamente los incidentes y accidentes de trabajo al Coordinador de proyectos • Investigar los incidentes y accidentes de trabajo generados durante la ejecución de los proyectos. • Crear e implementar los programas en el área de seguridad industrial y salud laboral. • Capacitar al personal sobre los lineamientos del SGSST. • Verificar el cumplimiento de los lineamientos del SGSST. • Generar medidas preventivas de acción en obra, que garantice la salud e integridad de los trabajadores. • Entregar implementos de trabajo a quienes están en obra, para garantizar el adecuado desarrollo de sus tareas. • Verificar el cumplimiento del uso de EPP's del personal de obra. • Formular, dirigir y ejecutar los planes de capacitación, bienestar Social y Salud Ocupacional del personal de la organización 	
4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	<p>Profesional: técnico o profesional en áreas de ingeniería y administrativas.</p> <p>Posgrado: Especialista en SGSST (opcional)</p> <p>Licencia Vigente</p>

FORMACIÓN	<p>Manejo de Personal, Sector de la construcción.</p> <p>Conocimiento en la gestión del Riesgo en todos sus aspectos.</p> <p>Conocimientos en aspectos ambientales significativos de la organización, en seguridad Industrial y salud ocupacional.</p>
COMPETENCIAS DEL CARGO	<p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p> <p>PLANEACIÓN: establecer los aspectos estratégicos, operativos, comerciales, económicos, entre otros, con el fin de lograr de las metas y objetivos de la organización.</p>
EXPERIENCIA	<p>2 (dos) años de experiencias profesional relacionada.</p>

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	MAESTRO DE OBRA
CARGO DE QUIEN DEPENDE	COORDINADOR DE PROYECTOS
NIVEL	EMPÍRICO
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
<p>Construir obras civiles asignadas con el debido cumplimiento de los requisitos asignados por su jefe directo, haciendo uso eficaz de las herramientas, materiales y elementos de protección personal suministrados al equipo.</p>	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimiento o ejecutar construcciones civiles a proyectos asignados • Programar a su equipo de ayudantes de obra para ejecutar la obra en tiempos definidos • Instruir a los ayudantes en sus obligaciones de trabajo, normas de seguridad y políticas de la empresa. • Hacer buen uso de los materiales para obra suministrados. • Hacer buen uso de la herramienta para la construcción de la obra. • Garantizar la construcción de preliminares de obra según planos y especificaciones técnicas. • Garantizar el uso permanente de los elementos de protección personal asignado por el Coordinado del SGSST. 	
4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	Bachiller (opcional) Sin estudio Curso Técnico en construcción y/o Obra civil (opcional)
FORMACIÓN	Sector de la construcción.

COMPETENCIAS DEL CARGO	COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales. TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	AYUDANTE DE OBRA
CARGO DE QUIEN DEPENDE	COORDINADOR DE PROYECTOS
NIVEL	EMPÍRICO
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Ejecutar las actividades asignadas para la construcción de obras civiles de acuerdo a los tiempos y metodologías definidas.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar a sus compañeros cuando alguno(s) lo requieran para laguna labor. • Responder de manera asertiva con sus funciones y compromisos. • Cargar y descargar materiales de construcción y moverlos a las áreas de trabajo. • Ejecutar las actividades asignadas propias de construcción: Mezclar, regar y extender materiales como asfalto y concreto. • Apoyar en el montaje y desmontaje de andamios y demás elementos en los sitios de construcción. • Nivelar el terreno utilizando herramientas menores propias de la actividad en ejecución de acuerdo a especificaciones. • Retirar los escombros y otros desechos de los sitios de construcción utilizando rastrillos, palas, carretillas y otro equipo. • Demás actividades designadas por su superior. 	
4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	Experiencia en obras, siendo ayudante en diversos contextos civiles.
FORMACIÓN	Conocedor del desarrollo de obras civiles, de manera que en cualquier tipo de proyecto pueda ejercer con conocimiento empírico.

COMPETENCIAS DEL CARGO	COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales. TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.
EXPERIENCIA	Un (1) año de experiencia.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
— IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR FINANCIERO Y CONTABLE
CARGO DE QUIEN DEPENDE	GERENTE GENERAL
NIVEL	PROFESIONAL
— OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar control financiero y contable de la organización generadas por la prestación del servicio de manera clara, transparente, eficaz y oportuna. 	
— FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la aplicación de las normas y procedimientos contables, fiscales presupuestales y de tesorería con sus debidos controles. • Realizar una adecuada previsión de pagos y cobros con el fin de contar con disponibilidad presupuestal de manera oportuna. • Administrar informes financieros, carteras de inversión, la contabilidad y todo tipo de análisis financiero de la empresa. • Manejar buenas relaciones con los bancos, proveedores, acreedores y demás partes interesadas. • Realizar oportunamente el control presupuestal • Liderar toda la gestión de impuestos y presentación de informes anuales antes las entidades de control financieras. • Dar cuenta de contabilidades parciales y totales, que se desarrollan dentro de proyectos, actividades. • Control de Costos • Realizar Análisis financiero • Presentar de informes contables y financieros • Revisión y aprobación de presupuestos • Apoyar decisiones estratégicas de la compañía 	

<ul style="list-style-type: none"> • Generación de KPI's e indicadores de control y gestión financiera 	
<p>— ESPECIFICACIONES DEL CARGO</p>	
	<p>REQUISITOS ESPECÍFICOS</p>
<p>EDUCACIÓN</p>	<p>Profesional: Profesional en ciencias económicas, contables y administrativas.</p>
<p>FORMACIÓN</p>	<p>Conocimiento en la gestión del Riesgo financieros y contables.</p> <p>Herramientas de Office (Word, Excel) o Internet, Manejo de Project y control de presupuestos.</p> <p>Análisis financiero y contable</p>
<p>COMPETENCIAS DEL CARGO</p>	<p>TOMA DE DECISIONES: Capacidad para elegir varias alternativas para solucionar una problemática en alguna situación, a través de acciones concretas.</p> <p>CONOCIMIENTO ANALÍTICO: estar al tanto del entorno de todos los aspectos internos y externos que impacten a la organización.</p> <p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p> <p>PLANEACIÓN: establecer los aspectos estratégicos, operativos, comerciales, económicos, entre otros, con el fin de lograr de las metas y objetivos de la organización.</p>

EXPERIENCIA	Mínimo 3 (tres) años de experiencia como Director, Coordinador Financiero o cargos relacionados al área financiera.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
CARGO DE QUIEN DEPENDE	GERENTE GENERAL
NIVEL	PROFESIONAL
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Organizar e identificar las necesidades internas que se generan en la organización y lograr soluciones eficaces para el personal 	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Disponer de información de manera oportuna, confiable y veraz que permita una adecuada y correcta toma de decisiones. Velar por el cumplimiento de la normatividad legal, fiscal y administrativa de la organización. Liderar el direccionamiento de los procesos de la Organización, para el cumplimiento de los requisitos legales, requisitos organizaciones, con el fin de incrementar la eficiencia y productividad del talento humano, logrando con ello el éxito en la estrategia. Diseñar, implementar y mantener la adecuada estructura organizacional. Diseñar e implementar estrategias de motivación de la organización y desarrollo de la cultura deseada. Garantizar la continua operación del negocio cumpliendo las normas legales y jurídicas establecidas. Identificar y minimizar el impacto y probabilidad de ocurrencia de riesgos y establecer procesos de controles de los mismos. Liderar el diseño e implementación de los procesos, promoviendo las oportunidades de mejoramiento continuo de los mismos. 	

- Liderar procesos de nóminas y novedades.
- Liderar procesos de reclutamiento de personal idóneo.
- Apoyar conjuntamente a los procesos estratégicos y financieros, los diferentes presupuestos y controlar la ejecución de estos.
- Velar por la correcta implementación y seguimiento del SGSST.

4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

REQUISITOS ESPECÍFICOS	
EDUCACIÓN	Profesional en áreas administrativas, ingeniería industrial y ciencias económicas.
FORMACIÓN	<p>Manejo de Personal, Sector de la construcción.</p> <p>Conocimiento en la gestión del Riesgo en todos sus aspectos.</p> <p>Conocimientos básicos en los aspectos ambientales significativos de la organización, en seguridad Industrial y salud ocupacional.</p> <p>Conocimiento en gestión PMO</p> <p>Herramientas de Office (Word, Excel) o Internet, Manejo de Project y control de presupuestos.</p>
COMPETENCIAS DEL CARGO	<p>LIDERAZGO: Guiar y dirigir a individuos o grupos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>TOMA DE DECISIONES: Capacidad para elegir varias alternativas para solucionar una problemática en alguna situación, a través de acciones concretas.</p> <p>CONOCIMIENTO ANALÍTICO: estar al tanto del entorno de todos los aspectos internos y externos que impacten a la organización.</p> <p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p>

	PLANEACIÓN: establecer los aspectos estratégicos, operativos, comerciales, económicos, entre otros, con el fin de lograr de las metas y objetivos de la organización.
EXPERIENCIA	2 (dos) años de experiencias en cargos de Administrador, reclutamiento de personal.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR TI
CARGO DE QUIEN DEPENDE	GERENTE GENERAL
NIVEL	PROFESIONAL
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar procesos propios de la gestión de tecnología de la información 	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y desarrollo de aplicaciones de software para la optimización de procesos y proyectos que ejecuta la organización • Desarrollar los requerimientos de desarrollo de cada proyecto • Reporte y solución de problemas y solicitudes en el sistema. • Seguimiento a KPI's • Desarrollo y liderazgo de equipos técnicos, buenas prácticas de servicios de TI. • Seguimiento al desarrollo de los proyectos. 	
4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	Ingeniería de sistemas o ciencias de la tecnología
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en la gestión del Riesgo en todos sus aspectos. • Conocimiento en gestión PMO • Uso de tecnologías de la información • Conocimiento en desarrollo.

COMPETENCIAS DEL CARGO	<p>TOMA DE DECISIONES: Capacidad para elegir varias alternativas para solucionar una problemática en alguna situación, a través de acciones concretas.</p> <p>CONOCIMIENTO ANALÍTICO: estar al tanto del entorno de todos los aspectos internos y externos que impacten a la organización.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p>
EXPERIENCIA	2 (dos) años

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR JURÍDICO
CARGO DE QUIEN DEPENDE	GERENTE GENERAL
NIVEL	PROFESIONAL
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
Liderar los procesos jurídicos adelantados con su respectivo control, de manera oportuna y eficaz, salvaguardando los interés de la organización.	
3. FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar los distintos asuntos legales que lleguen a la Organización • Dar trámite a los derechos de petición, dar respuesta a los relacionados con los asuntos propios de la organización • Establecer las medidas de control de gestión legales. • Apoyo en la toma de decisiones para la organización • Apoyo en el reclutamiento de personal. • Gestionar los procesos contractuales de los proyectos ejecutados. • Coordinar la representación judicial OCICONSEI en los procesos que se instauren en su contra. 	
4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	REQUISITOS ESPECÍFICOS
EDUCACIÓN	Abogado
FORMACIÓN	Conocimiento en: Constitución Política. Derecho Administrativo. Procedimiento Administrativo. Normatividad sobre derecho laboral. Normatividad sobre el código civil y procedimiento civil.

	<p>Normatividad sobre régimen disciplinario.</p> <p>Normas sobre administración de personal.</p> <p>Informática básica (Excel, power point, Word)</p> <p>Sector de la construcción.</p>
<p>COMPETENCIAS DEL CARGO</p>	<p>LIDERAZGO: Guiar y dirigir a individuos o grupos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>TOMA DE DECISIONES: Capacidad para elegir varias alternativas para solucionar una problemática en alguna situación, a través de acciones concretas.</p> <p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: manifestar de manera comprensible la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO Trabajo en colaboración con el equipo de la organización.</p> <p>PLANEACIÓN: establecer los aspectos estratégicos, operativos, comerciales, económicos, entre otros, con el fin de lograr de las metas y objetivos de la organización.</p>
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>2 (dos) años de experiencias en cargos relacionados.</p>