

Evaluación del Nivel de Madurez y Formulación de un plan de Mejoramiento de la Unidad de Desarrollo Empresarial Cámara de Comercio de Bucaramanga con base al Modelo de Madurez Organizacional - OPM3 (R) Versión 3 del PMI

Julian David Jaimes Gómez

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Director

Hugo Alberto Pava C

Magister en Administración, PMP, PMI-RMP

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional. A mis Padres, por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por apoyarme con los recursos necesarios para la obtención de este título.

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por bendecirme con la posibilidad de estudiar, por permitirme conseguir este logro, además de guiarme en el camino.

A mis padre, Libardo Jaimes Castro y María Esther Gómez Cala, sin su apoyo y sabios consejos no podría dar este paso tan grande para mi vida profesional.

A mi novia Vanessa, por su comprensión, apoyo y ayuda cuando más lo necesité, gracias por darme tu tiempo y tus consejos.

A la Universidad Industrial de Santander y todos los profesores que me enseñaron y me aconsejaron para ser el profesional que soy ahora.

A mi director de tesis, Mg. Hugo Alberto Pava por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación, me apoyo en la realización del presente trabajo.

Tabla de contenido

Introducción.....	16
1. Objetivos	18
1.1. Objetivo General.....	18
1.2. Objetivos Específicos	18
2. Planteamiento y justificación de la oportunidad	19
3. Marco Referencial	22
3.1. Conocimiento de la Entidad.....	22
3.2. Unidad de Desarrollo Empresarial.....	26
3.3. Marco Teórico	28
3.3.1. Proyecto.....	28
3.3.2. Gestión de proyectos.	29
3.3.3. Programas.	30
3.3.4. Gestión de programas.	31
3.3.5. Portafolio.	32
3.3.6. Gestión de portafolio.	34
3.3.7. Modelos de madurez.....	34
3.3.8. Modelo de madurez OPM3.....	37
4. Metodología	49
4.1. Metodología utilizada	49
4.2. Procesos seleccionados.....	51
4.3. Población	54
4.4. La evaluación.....	55
4.5. Método de puntuación	58
4.6. Ponderación de dominios.....	59
4.7. Escala de grado madurez	61

5.	Resultados	63
5.1.	Aspectos generales.....	63
5.2.	Evaluación gestión de portafolios.....	65
5.3.	Evaluación gestión de programas	66
5.4.	Evaluación gestión de proyectos	68
5.5.	Evaluación habilitadores organizacionales	69
6.	Plan de mejoramiento.....	71
6.1.	Integración de las iniciativas	90
7.	Conclusiones	92
8.	Recomendaciones.....	95
	Referencias bibliográficas	96
	Apéndices	99

Lista de Tablas

Tabla 1. Procesos seleccionados.	51
Tabla 2. Distribución de preguntas por dominio.....	55
Tabla 3. Preguntas seleccionadas	56
Tabla 4. Método de puntuación escogido.	59
Tabla 5. Ponderación de dominios.....	60
Tabla 6. Nivel de acuerdo al puntaje obtenido.....	63
Tabla 7. Resultado obtenido en el dominio de gestión de portafolio.....	65
Tabla 8. Puntaje obtenido en gestión de programas.....	67
Tabla 9. Puntaje obtenido en el dominio de gestión de proyectos.....	68
Tabla 10. Puntaje obtenido en habilitadores estructurales.....	72
Tabla 11. Presupuesto Iniciativa 1 - Habilitadores estructurales	73
Tabla 12. Puntaje obtenido en habilitadores culturales.....	75
Tabla 13. Presupuestos Iniciativa 2 - Habilitadores culturales	76
Tabla 14. Puntuación en habilitadores tecnológicos.....	77
Tabla 15. Presupuestos iniciativa 3 - Habilitadores tecnológicos.....	78
Tabla 16. Puntaje obtenido en habilitadores de recurso humano.....	80
Tabla 17. Presupuestos iniciativa 4 - Habilitadores recurso humano.....	81
Tabla 18. Puntaje obtenido en Gestión de proyectos.....	83
Tabla 19. Puntaje obtenido en Gestión de Programas.....	84
Tabla 20. Presupuesto Iniciativa 5 - Creación PMO.....	84
Tabla 21. Puntaje obtenido en Gobernanza en gestión de portafolios.....	86
Tabla 22. Presupuesto iniciativa 6 - Estructura de gobierno en portafolios.....	87
Tabla 23. Puntaje en gestión de desempeño.....	88
Tabla 24. Presupuesto iniciativa 7 - Gestión de desempeño.....	89
Tabla 25. Integración de las 7 iniciativas.....	90

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Cámara de Comercio de Bucaramanga.	26
Figura 2. Organigrama Unidad de Desarrollo Empresarial.	27
Figura 3. Agrupamiento de áreas de conocimiento y grupos de procesos..	31
Figura 4. Actividades de la Gestión de Programas..	33
Figura 5. Estructura de portafolio.	33
Figura 6. Dominios gestión de portafolio y ciclo de vida.	35
Figura 7. OPM3 Puente entre la brecha de la estrategia y los proyectos.	37
Figura 8. Interacción componentes OPM.....	39
Figura 9. Estructura modelo OPM3.	40
Figura 10. Categorización habilitadores organizacionales.....	42
Figura 11. Procesos de mejora.	43
Figura 12. Ciclo OPM3.....	44
Figura 13. Esquema comparación entre estado actual y deseado.	46
Figura 14. Diagrama de portafolio.	47
Figura 15. Ruta de mejoramiento organizacional.	47
Figura 16. Crecimiento de la madurez organizacional.....	49
Figura 17. Etapas Modelo OPM3.....	50
Figura 18. Dominios evaluados por el modelo OPM3.....	60
Figura 19. Escala de Kerzner.	63
Figura 20. Puntaje obtenido por la Unidad de Desarrollo Empresarial en gestión de proyectos.	64
Figura 21. Ubicación del puntaje obtenido en gestión de proyectos en la escala de Kerzner..	65
Figura 22. Puntaje de áreas de conocimiento en gestión de portafolio.	66
Figura 23. Puntaje obtenido discriminado en los dominios de gestión de programas.	67
Figura 24. Puntaje obtenido en las diferentes áreas de conocimiento.....	69
Figura 25. Resultado habilitadores organizacionales.	70
Figura 26. Agrupación habilitadores organizacionales.....	70
Figura 27. Programación iniciativa 1- Habilitadores organizacionales estructurales.	74

Figura 28. Programación iniciativa 2 - Habilitadores organizacionales culturales.....	77
Figura 29. Programación iniciativa 3 - Habilitadores organizacionales tecnológicos.	80
Figura 30. Programación iniciativa 4 - Habilitadores organizacionales de recurso humano. ..	82
Figura 31. Programación iniciativa 5 - Creación de PMO.....	86
Figura 32. Programación iniciativa 6 - Estructura de gobierno en gestión de portafolios.....	88
Figura 33. Programación iniciativa 7 - Gestión de desempeño.	90
Figura 34. Programación de las 7 iniciativas.	91

Lista de Apéndices

Apéndice A.....99
Apéndice B.....104

Glosario

Buena Práctica: Hace referencia a los métodos, actualmente reconocidos por una industria o disciplina, con los cuales se consigue un estado deseado o un objetivo.

CMMI: *Capability Maturity Model Integration*, en español, Integración de modelos de madurez de capacidades.

IPMA: *International Project Management Association*, organización, con sede en Suiza, dedicada al desarrollo de la dirección de proyectos.

OGC: *Office of Government Commerce*, Oficina del Gobierno del Reino Unido.

PMI: *Project Management Institute*, organización sin ánimo de lucro que avanza la gestión de proyectos a través de estándares y certificaciones; es la asociación de miembros para la profesión de la dirección de proyectos líder en el mundo, con más de medio millón de miembros y personas titulares de sus certificaciones en 185 países.

PMMM: *Project Management Maturity Model*, es el Modelo de madurez en dirección de proyectos, definido por Harold Kerzner.

PRINCE2: *PRojects IN Controlled Enviroments*, es una metodología de gestión de proyectos que ha sido adoptada por los gobiernos y empresas Europeas.

Proyectos de Capital Fijo: Son aquellos que generan o modifican bienes que permiten la formación bruta de capital fijo, los cuales se materializan en obra física, como: carreteras, colegios, hospitales, puentes, entre otros.

P3M3: *Portfolio, Program and Project Management Maturity Model*, o en español, Modelo de madurez en gestión de proyectos, programas y portafolios, creado por Axelos y que está asociado a la metodología Prince2.

SEI: *Software Engineering Institute*, o en español, Instituto de Ingeniería de Software, es un instituto de investigación y desarrollo fundado por el congreso de Estados Unidos.

RESUMEN

TITULO: EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ Y FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA CON BASE AL MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL - OPM3 (R) VERSIÓN 3 DEL PMI¹

AUTOR: JULIAN DAVID JAIMES GOMEZ²

PALABRAS CLAVES: MADUREZ, OPM3, MEJORAMIENTO, GESTION DE PROYECTOS.

DESCRIPCIÓN:

Las cámaras de comercio en Colombia fueron creadas con el firme propósito de contribuir al fortalecimiento empresarial de cada territorio en particular, dando un uso coherente a los recursos recibidos y en concordancia con sus objetivos, crean diferentes tipos de iniciativas enfocadas al desarrollo organizacional de la región. Es por esto y con el fin de generar beneficios sociales, que se identificó la necesidad de mejorar la gestión en proyectos de dichas Entidades encargadas de manejar dineros del erario público.

En el presente trabajo de aplicación, se desarrolla una personalización del modelo de madurez en gestión organizacional de proyectos – OPM3® versión 3 a la Unidad de Desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con el fin de obtener los beneficios que han conseguido las diferentes organizaciones que han implementado dicho modelo, además de establecer un proceso de mejora continua que impulsa el desarrollo empresarial y la consolidación de estrategias efectivas para la gestión de proyectos.

Para esto, se empieza con la recopilación de información dentro de la organización, revisando sus activos organizacionales, su misión, visión, estrategia, procesos e indicadores, también se analiza la estructura empresarial y modelo de gobierno.

La siguiente etapa corresponde a la aplicación de la prueba, donde se escoge la muestra representativa que va a responder las preguntas, se seleccionan las preguntas, se aplica la prueba y para el caso puntual de este trabajo, se representa el resultado en la escala de Kerzner con el fin de obtener el grado de madurez que puede ser utilizado como parámetro de comparación con empresas referentes en el tema.

Por último, se plantean 7 iniciativas de mejoras que al ser implementadas, propenden por el aumento del nivel de madurez en gestión de proyectos y por ende, buscan obtener los beneficios identificados.

¹ Trabajo de grado

² Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Hugo Alberto Pava C. Magister en Administración.

ABSTRACT

TITLE: EVALUATION OF THE MATURITY AND FORMULATION OF AN IMPROVEMENT PLAN FOR THE BUSINESS DEVELOPMENT UNIT OF THE CHAMBER OF COMMERCE OF BUCARAMANGA BASED ON THE ORGANIZATIONAL MATURITY MODEL - OPM3(R) 3rd VERSION OF THE PMI³

AUTHOR: JULIAN DAVID JAIMES GOMEZ⁴

KEYWORDS: MATURITY, OPM3, ORGANIZATION, IMPROVEMENT, PROJECT MANAGEMENT.

DESCRIPCIÓN:

The chambers of commerce in Colombia were created with the purpose of contributing to the entrepreneurial strengthening of each territory in particular, giving a coherent use to the resources received and in accordance with their objectives, creating different types of initiatives focused on the organizational development of the region . That is why, in order to generate social benefits, was identified the need to improve the project management of these organizations in charge of managing public money.

In this application work, is developed a customization of the organizational project management maturity model - OPM3® 3rd version to the Business Development Unit of the Chamber of Commerce of Bucaramanga, in order to obtain the benefits that the different organizations that have implemented this model have achieved, as well as establishing a process of continuous improvement that drives business development and the consolidation of effective strategies for project management.

For this, it begins with the elicitation of the information within the organization, reviewing its organizational assets, its mission, vision, strategy, processes and indicators, also analyzing the organizational structure and governance model.

The next stage corresponds to the application of the test, where the representative sample that will answer the questions is chosen, the questions are selected, the test is applied and for the specific case of this work, the result is represented on the Kerzner's scale, in order to obtain the maturity level that can be used as a benchmark parameter with leading companies in the field.

Finally, there are seven improvement initiatives that, when implemented, tend to increase the maturity level in project management and, therefore, seek to obtain the identified benefits.

³ Bachelor Thesis

⁴ Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Hugo Alberto Pava C. Magister en Administración.

Introducción

Las cámaras de comercio en Colombia fueron creadas con el firme propósito de contribuir al fortalecimiento empresarial de cada territorio en particular, dando un uso coherente a los recursos recibidos y en concordación con sus objetivos, crean diferentes tipos de iniciativas enfocadas al desarrollo organizacional de la región. Es por esto y con el fin de generar beneficios sociales, que se identificó la necesidad de mejorar la gestión en proyectos de dichas Entidades encargadas de manejar el dinero del erario público.

Es importante mencionar que el presente trabajo de aplicación busca desarrollar un proceso de mejora continua al implementar el Modelo de Madurez en gestión organizacional de proyectos – OPM3® a la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con el fin de brindar un diagnóstico inicial del estado de la gestión de Portafolios, Programas y Proyectos de la mencionada Unidad Estratégica.

De otra parte, es necesario destacar que los beneficios organizacionales que experimentan las empresas que adoptan el OPM3, han sido comprobadas a través de diversas investigaciones, ya que a través de éste, la misma Entidad tiene la libertad de decidir en cuáles áreas de la gestión de proyectos mejorar y a la vez, gracias a su nivel de robustez e integralidad, permite la evaluación de los dominios de proyectos, programas y portafolios, contrastándolos con las buenas prácticas de un estándar de reconocimiento internacional como lo es el PMI.

Para esto, se sigue el ciclo de vida del modelo OPM3, donde se inicia en la recopilación de información acerca de la organización, revisando elementos tales como: misión, visión, procesos,

indicadores, así como su estructura organizacional y sus activos. Se procede con la selección de la muestra, esto con el fin de aplicar el método de autoevaluación SAM para conocer el grado de madurez de la Unidad. Se analizan los datos y por último, se diseña un plan de mejoramientos que pretende atender la situación identificada.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Identificar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga siguiendo el modelo de madurez OPM3® 3a edición, obteniendo una línea base de evaluación, para formular un plan de mejoramiento que atienda la situación identificada.

1.2. Objetivos Específicos

- Seleccionar los procesos (entradas, herramientas y técnicas y salidas) del modelo OPM3® que mejor se acoplen a la situación actual de la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Realizar la evaluación según el Método de Auto Evaluación - SAM (*Self-Assessment Method*) para identificar el grado de madurez actual de la Unidad intervenida.
- Representar el grado de madurez identificado en la escala del modelo de Kerzner.
- Definir un plan de mejoramiento que se adecue a la situación encontrada con el fin de incrementar el grado de madurez en gestión de proyectos.

2. Planteamiento y Justificación de la Oportunidad

En la actualidad, en un mundo basado en proyectos donde “el 20% de producto bruto mundial se gasta en proyectos de capital fijo” (Buchtik, s.f), el banco mundial ha apoyado a más de 13.100 proyectos en 173 países en los últimos años y solo en Colombia, el BID ha financiado 890 proyectos concluidos (BID, 2018), donde el mercado crece a un ritmo frenético y de constante cambio, las organizaciones deben presentar un alto dinamismo y disposición a la mejora continua en aras de aumentar su competitividad, con el fin de sobrevivir y obtener un crecimiento organizacional deseado. Por esto, las empresas han optado por acoger una cultura en gestión de proyectos enfocada y alineada con su estrategia institucional. Las entidades que han acogido una metodología en gestión de proyectos mejoran en un 20% la primera vez que hacen estimación de costos, reducen la duración en un 50%, reducción de utilización de recursos en un 25% y por último, se reduce en un 10% los costos asociados a calidad, además de identificar y seleccionar los proyectos que se encuentran alineados con la estrategia organizacional (Buchtik, s.f).

Institutos alrededor del mundo, que han sido reconocidos por su aporte a la dirección de proyectos como el PMI, OGC, IPMA, entre otros, han creado diferentes modelos de madurez que se consideran “estructurados por un conjunto de buenas prácticas, herramientas de medición y criterios de análisis, que permiten identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares e identificar fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos” (Morales, s.f), esto genera un punto de partida para implementar un proceso de mejora continua en la organización. Entre los modelos más conocidos se encuentran: P3M3

(Creado por OGC), CMMI (creado por el SEI), OPM3 (Creado por el PMI), PMMM (Creado por Kerzner) e IPMA (Creado por el IPMA).

El Modelo OPM3®⁵ considera su propio estándar basándose en la evaluación de las buenas prácticas en la gestión de proyectos recopiladas en la guía y el estándar del PMBOK⁶, el estándar de gestión de Programas PgMBOK⁷ y el estándar de administración de Portafolios. Entre los beneficios de dicho modelo se puede evidenciar el aprovechamiento de los activos organizacionales en gestión de proyectos favoreciendo el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, mejorando la habilidad para evaluar la dirección de proyectos organizacionales (OPM) a través del acceso a la información de las buenas prácticas, la identificación de las mismas y capacidades organizacionales con las que cuenta la organización y finalmente, el proporcionar un mapa de ruta para priorizar y planificar las mejoras futuras en la gestión de proyectos organizacionales (Matassa, 2006).

Cabe mencionar que entre los casos de éxito de la aplicación del modelo se encuentra el caso Promon Tecnología Ltda, donde se identificaron las siguientes ventajas (Lima & Anselmo, 2004):

- La posibilidad de un efectivo aumento competitivo y una mayor alineación estratégica con la adopción de la metodología, alcanzando un proceso de mejora continua.
- Permite a la empresa experimentar un proceso de discusión convergente acerca de la metodología en gestión de proyectos ya adoptada.
- Además destacan como ventaja, la flexibilidad en la priorización de implementación, respetando la decisión de los *stakeholders*⁸.

⁵ Modelo de Madurez en gestión organizacional de proyectos.

⁶ Libro de conocimientos en gestión de proyectos.

⁷ Libro de Conocimientos en Gestión de Programas.

⁸ Interesados o involucrados.

Por otra parte en Portugal, la empresa Ambithus lideró el proyecto denominado: *OPM3® Portugal* (Pinto, 2013), en el cual eran participes 100 empresas portuguesas y tenía como objetivo un análisis exhaustivo del grado de madurez en las metodologías adoptadas por la industria portuguesa, en cuanto a la gestión de proyectos, programas y portafolios, de dicho proyecto se obtuvieron los beneficios mencionados a continuación:

- Aclara la estrategia de la compañía, haciendo que las unidades de trabajo apunten en la misma dirección.
- Mejora la inversión en capacitación en áreas organizacionales críticas como: la gestión de proyectos, incluidos presupuestos, los idiomas extranjeros, la innovación y la gestión en general.
- Promueve el empoderamiento de los gerentes de proyectos.
- Mejora la evaluación de la satisfacción del cliente a nivel de proyecto, mejorando la capacidad de gestión de la cuenta y los impactos en los nuevos negocios.
- Mejora la explotación de los resultados del proyecto para las actividades de marketing.
- Mejora la alineación de los procesos de selección de recurso humano con la visión estratégica de la organización.

Dado el rápido crecimiento empresarial en la región y las nuevas condiciones económicas que han permitido una recuperación en el nivel de emprendimiento, datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en Santander, muestran que durante el año 2017, se matricularon 14.756 nuevas empresas, que corresponden a un incremento del 6.1% con respecto al año anterior, las cuales ya hacen parte de las 84.029 empresas con registro mercantil en el departamento. La distribución de dichas empresas es de la siguiente manera: el 95% corresponde a Microempresas, el 3.9% Pequeña, el 0.9% Mediana y el 0.3% a Grandes empresas, que para el año 2016

presentaban un nivel de supervivencia del 82.4%; además teniendo en cuenta que el objetivo misional de la Cámara de Comercio es el apoyo y desarrollo de programas para la competitividad y productividad empresarial y respondiendo al Plan Estratégico (Línea Fortalecimiento Empresarial) que busca mejorar la competitividad de la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, dotándola de herramientas en gestión de proyectos, programas y portafolios con referentes internacionales, se ve la oportunidad de evaluar el nivel de madurez de proyectos, con el que cuenta actualmente dicha Unidad, con el fin de establecer un punto de partida para implementar un proceso de mejora continua, utilizando el modelo de madurez en gestión organizacional de proyectos – OPM3®, para así propender por el fortalecimiento de la gestión en la consecución de los beneficios antes mencionados e impulsar a la Unidad de Desarrollo empresarial como un referente a nivel nacional por su proceso de evaluación y mejora continua.

3. Marco Referencial

3.1. Conocimiento de la Entidad

En 1915 se creó la Cámara de Comercio de Bucaramanga mediante el Decreto Ejecutivo número 1807 del 29 de octubre de 1915, con el propósito principal de trabajar por el desarrollo socioeconómico de la región mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial, regional y la prestación eficiente de los servicios delegados por el estado.

La organización tiene como Misión:

La Cámara de Comercio de Bucaramanga es una entidad de derecho privado, de carácter corporativo, gremial, sin ánimo de lucro que gestiona, apoya y desarrolla programas y proyectos para la Conectividad, Competitividad y Productividad empresarial y regional. Presta eficientemente servicios delegados por el Estado, con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos.

Y su Visión:

En la Cámara de Comercio de Bucaramanga nos emociona la idea de contribuir de manera elocuente y potente al desarrollo y generación de riqueza para Santander, alrededor de tres temas fundamentales:

- Adueniándonos del tema de Conectividad con una visión ambiciosa y de largo plazo, cambiando la mentalidad local para dinamizar con lógica global los intercambios con los mercados más sofisticados y relevantes del mundo.
- Liderando con credibilidad y convocatoria la agenda de la Competitividad para reinventar esta región que nos apasiona, entendiendo que sólo se genera riqueza compitiendo.
- Acompañando los proyectos de Productividad que potencializan competencias de los empresarios, apalancados en relaciones clave para lograr la transformación del conocimiento en acción.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga soporta todas sus actividades en 6 valores corporativos que han sido elegidos por su pertinencia con el trabajo realizado por la empresa y son los siguientes:

- Comunicación inductiva, Franca y Asertiva.
- Responsabilidad y Compromiso
- Reconocimiento

- Estándares de Excelencia
- Transparencia y Honestidad
- Orgullo de ser colaborador Cámara

Al llevar a la práctica los valores anteriormente mencionados, la Entidad presenta las siguientes competencias institucionales:

- **Orientación al resultado:** Es el interés y esfuerzo por alcanzar y superar los resultados con oportunidad y calidad. Implica hacer las cosas bien desde el principio, realizando seguimiento, trabajando para superar los obstáculos y alcanzando altos niveles de eficiencia.
- **Compromiso con el cliente:** Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos superando sus expectativas. Implica conocer, atender y responder sus requerimientos, dando valor agregado con una perspectiva de largo plazo mostrando con entusiasmo las actitudes positivas y estándares de servicio de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- **Identificación con la organización:** Es la disposición para actuar en función de los valores y objetivos de La Cámara de Comercio de Bucaramanga, con un sentido de pertenencia y orgullo, alineando los intereses y conductas personales con las necesidades y prioridades de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y trabajando cooperativamente con otros equipos y áreas para lograr metas compartidas.
- **Liderazgo:** Dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común. Implica establecer objetivos y metas claras, dar retroalimentación oportuna, establecer límites y compromiso con las normas, estándares y resultados.
- **Planeación y seguimiento:** Programar actividades, tareas propias y de otros y establecer prioridades de acuerdo con lo que se espera alcanzar. Implica la ejecución de las actividades

en un orden lógico y detallado que aseguren el logro de los resultados en el tiempo requerido.

- **Visión estratégica:** Vincular un enfoque amplio, integral y de largo plazo en la toma de decisiones y proyección de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Implica comprender el entorno y su impacto en la estrategia, alinear las prioridades y actividades con la visión de futuro y la planeación e implementación de acciones a corto, mediano y largo plazo que aseguren el logro de la estrategia global.

En 2017, la Entidad cerró su actividad con 4.695 afiliados a su Red de servicios adicionales, presentando un aumento del 4.33% con respecto al 2016. En dicha Red se incluyen servicios como: Club contable, Consultorio Jurídico, Revisión de contratos comerciales, Formación y descuentos comerciales. Además durante la vigencia 2016 y 2017, la organización ha realizado inversiones de alrededor de los \$ 18.468.296.000 en sus programas misionales, actividades que se llevan a cabo por cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio y de Apoyo. Cabe resaltar que en el 2017, se generaron excedentes por \$ 2.165.360.000, debido a una mayor ejecución en los ingresos provenientes de las actividades de Registro Mercantil, obteniendo un crecimiento del 1.1% frente al año anterior.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, en su estructura orgánica, como se muestra en la Figura 1, está constituida por una Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, la Unidad Administrativa y Financiera, la Unidad de Tecnología, informática y Comunicaciones, la Unidad de Mercadeo, la Unidad Comercial y 4 unidades estratégicas, entre las que se encuentran la Unidad de Registro e Infomedición, la Unidad de Desarrollo e Inversión Regional, la Unidad de Servicios Empresariales y la Unidad de Desarrollo Empresarial, esta última será el área a intervenir en este trabajo de aplicación.

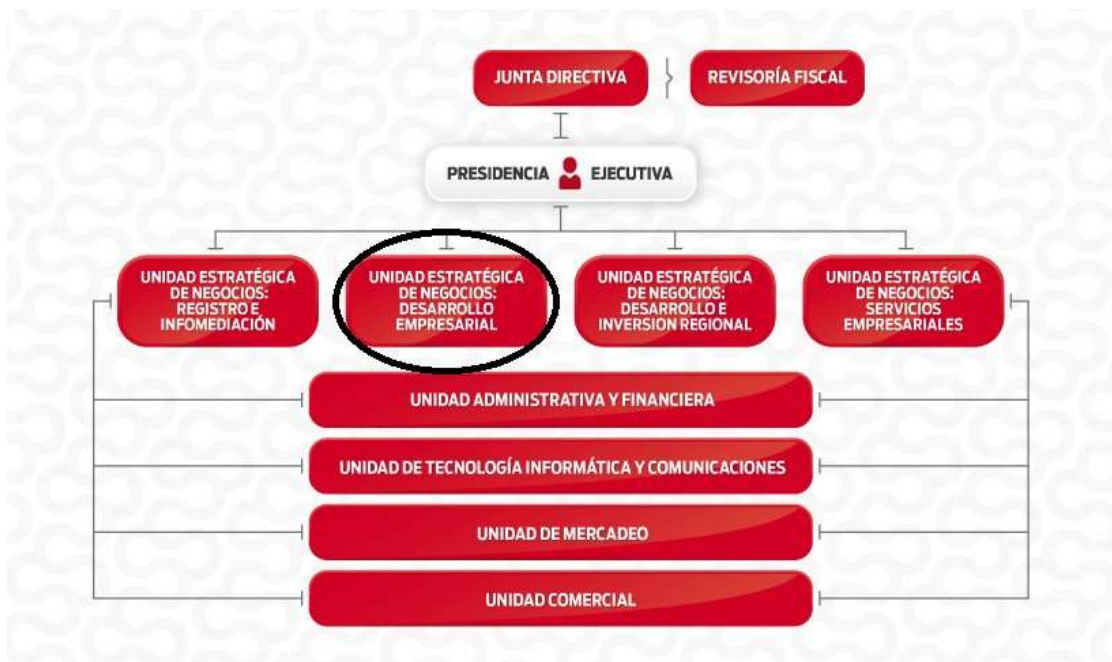


Figura 1. Estructura Cámara de Comercio de Bucaramanga. Adaptado de <https://www.camaradirecta.com/institucional/transparencia-y-acceso-a-informacion-publica/estructura-organica/>

3.2. Unidad de Desarrollo Empresarial

El propósito de la Unidad de Desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio, es impulsar el fortalecimiento de la competitividad empresarial, mediante la ejecución de proyectos cofinanciados por cooperantes y alianzas estratégicas con entidades tanto nacionales como internacionales y cuyos beneficiarios son empresas de la región.

En la Figura 2, se presenta la estructura organizacional de la Unidad, la cual está encabezada por el Vicepresidente de la Unidad, 6 programas y un proyecto de gran envergadura como el “*Al Invest*”; es importante aclarar que los programas son agrupaciones de proyectos con características en común.

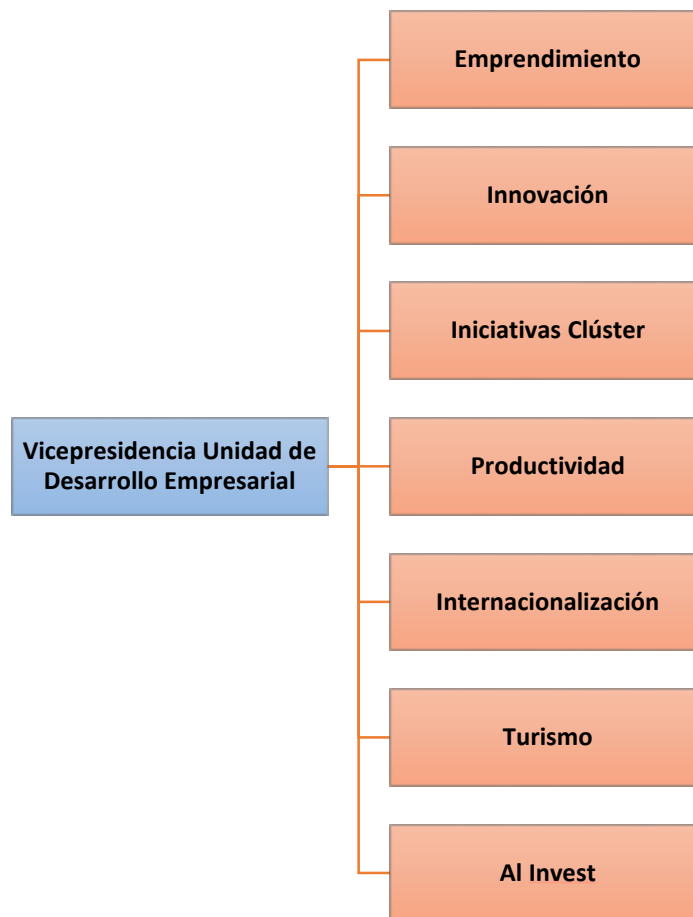


Figura 2. Organigrama Unidad de Desarrollo Empresarial. Adaptado de Vicepresidencia Unidad de Desarrollo Empresarial Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Cabe resaltar que entre las alianzas nacionales e internacionales con las que cuenta la Cámara de Comercio de Bucaramanga, actualmente se encuentran vigentes:

- Canton Fair, presente en el proyecto “*Misiones Internacionales / referenciación internacional*”, Programa: Internacionalización.
- Colciencias, presente como cooperante en proyectos “*Brigadas de Patentes*”, “*Pactos por la Innovación*”, “*Sistemas de Innovación Empresarial*”, entre otros, Programa: Innovación.

- INNpalsa, se encuentra como cooperante en proyectos como: “*Sofisticación de productos y servicios médicos del clúster de salud de Bucaramanga*”, “*Fortalecimiento de la Competitividad del clúster de la industria de Productos y servicios médicos*”, Programa: Iniciativas Cluster.
- Unión Europea, presente en el Programa “*Al Invest 5.0*”.
- BID, presente en el proyecto denominado: “*Formalización Empresarial para la competitividad regional en Colombia*” y “*Emprendimiento Juvenil*”, Programa: Innovación.
- Fraunhofer, presente en “*Fortalecimiento de la Ruta competitiva de salud en Bucaramanga y su área metropolitana en alianza con organizaciones Alemanas*”, Programa Iniciativas Cluster.

3.3. Marco Teórico

Con el fin de mejorar la comprensión sobre el tema y dar claridad al mismo, se hace necesario introducir los conceptos más relevantes que se manejan en el estándar OPM3®, ya que este basa su aplicabilidad en los estándares de gestión de portafolios, programas y proyectos creadas por el PMI.

3.3.1. Proyecto. En la revisión de la literatura acerca de gestión de proyectos se encontraron diferentes definiciones de proyecto, una de las más conocidas y utilizadas a nivel mundial es la establecida por el PMI en su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMBOK. La guía PMBOK, esboza la siguiente definición: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se

lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017), dicha definición conlleva las siguientes características de un proyecto:

- Resultado único, se pueden encontrar actividades y entregables repetitivos en un proyecto, pero cada proyecto es único en sus características clave, por ejemplo: diseño, entorno, personas involucradas, situaciones (PMI, 2017).
- Temporal, todo proyecto tiene un inicio y un fin definidos.
- Esfuerzo, trabajo realizado por una o varias personas.

3.3.2. Gestión de proyectos. Según lo descrito en el PMBOK (PMI, 2017), la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades permitiendo a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. La dirección de proyectos enfocada en el estándar del PMI ayuda a:

- Realizar una efectiva gestión de la comunicación (Chou y Yang, 2012).
- Cumplir con los objetivos del negocio (PMI, 2017).
- Satisfacer y mejorar la relación con los interesados (Chou et al, 2012).
- Optimizar el uso de recursos (PMI, 2017).
- Mejorar la efectividad en la gestión y planeación de proyectos (McHugh y Hogan, 2011).
- Controlar los presupuestos y recursos (McHugh et al, 2011).
- Gestionar cambios de una mejor manera (PMI, 2017).

En el estándar descrito en el PMBOK sexta edición, las buenas prácticas están categorizadas por grupos de procesos en forma de fases secuenciales, en los que se encuentra: Inicio,

Planificación, Ejecución, Monitoreo y control, y Cierre. De igual forma dichos procesos están agrupados en áreas de conocimiento, en total se contemplan 10 áreas, entre las que observan: La Gestión de integración, de Alcance, de Cronograma, de Costos, de la Calidad, de los Recursos, de las Comunicaciones, de Riesgos, de Adquisiciones y de Interesados, dicho agrupamiento por grupos de procesos y Áreas de conocimiento se presenta en la .

3.3.3. Programas. Del mismo modo que se hizo en el literal de proyectos, se adopta la definición propuesta por el PMI⁹ en su estándar para la dirección de programas y la cual tiene el siguiente enunciado: “Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, administrados de tal forma que se obtengan beneficios que no están disponibles si se gestionaran individualmente” (PMI, 2017). Las características principales que comprende un programa son: los programas son direccionados por planes de alto nivel que presentan un beneficio al permitir seguimiento y revisión a las interdependencias entre sus componentes; los programas tienen la capacidad de generar beneficios, por ejemplo, mejorando las capacidades actuales, facilitando el cambio, creando o manteniendo los activos organizacionales, al igual que desarrollando oportunidades con el fin de generar o conservar el valor actual de la organización (PMI,2017).

⁹ Project Management Institute

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDI/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarmar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 3. Agrupamiento de áreas de conocimiento y grupos de procesos. Adaptado de PMBOK, Sexta Edición.

3.3.4. Gestión de programas. La gestión de programas está definida como la aplicación de conocimientos, habilidades y principios con el fin de alcanzar el objetivo, obtener beneficios y

control de los programas. En la dirección de programas se tienen en cuenta, cinco dominios que son interrelacionados e interdependientes: Alineamiento estratégico, Administración de beneficios, Participación de los interesados, Gobernabilidad y Dirección del ciclo de vida (PMI, 2017).

Adicionalmente a los cinco dominios, en el estándar del PMI¹⁰ para la dirección de programas, se presenta una serie de actividades soporte que contribuyen a la realización del ciclo de vida de los programas. A simple vista las actividades son parecidas al nivel de proyecto, sin embargo las actividades de programas trabajan en un alto nivel de múltiples proyectos y otros programas, manteniendo la conexión entre el programa y la estrategia organizacional (PMI, 2017). Las actividades están agrupadas en 3 fases: Fase de Definición de Programa, Fase de Entregable y Fase de Cierre, la Figura 4 presenta las actividades descritas anteriormente con su respectiva agrupación.

3.3.5. Portafolio. La definición de portafolio según lo descrito por el PMI (2017), “es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como grupo para alcanzar objetivos estratégicos”, la característica principal de un portafolio es que tiene un alcance organizativo y presenta cambios respectivos con los objetivos estratégicos, del mismo modo los componentes que pertenecen al portafolio se agrupan con el fin de facilitar la gobernanza y la dirección del trabajo para alcanzar las estrategias y prioridades de la entidad; es por esto, que el éxito se mide en referencia al desempeño de la inversión en conjunto. En la Figura 5 se encuentra la estructura de portafolios.

¹⁰ Project Management Institute

Section 8	Program Activities
8.1	Program Definition Phase Activities
8.1.1	Program Formulation Activities
8.1.2	Program Planning Activities
8.2	Program Delivery Phase Activities
8.2.1	Program Change Monitoring and Controlling
8.2.2	Program Communications Management
8.2.3	Program Financial Management
8.2.4	Program Information Management
8.2.5	Program Procurement Management
8.2.6	Program Quality Assurance and Control
8.2.7	Program Resource Management
8.2.8	Program Risk Monitoring and Controlling
8.2.9	Program Schedule Monitoring and Controlling
8.2.10	Program Scope Monitoring and Controlling
8.3	Program Closure Phase Activities
8.3.1	Program Financial Closure
8.3.2	Program Information Archiving and Transition
8.3.3	Program Procurement Closure
8.3.4	Program Resource Transition
8.3.5	Program Risk Management Transition

Figura 4. Actividades de la Gestión de Programas. Adaptado de The Standard for Program Management, 4 edition.

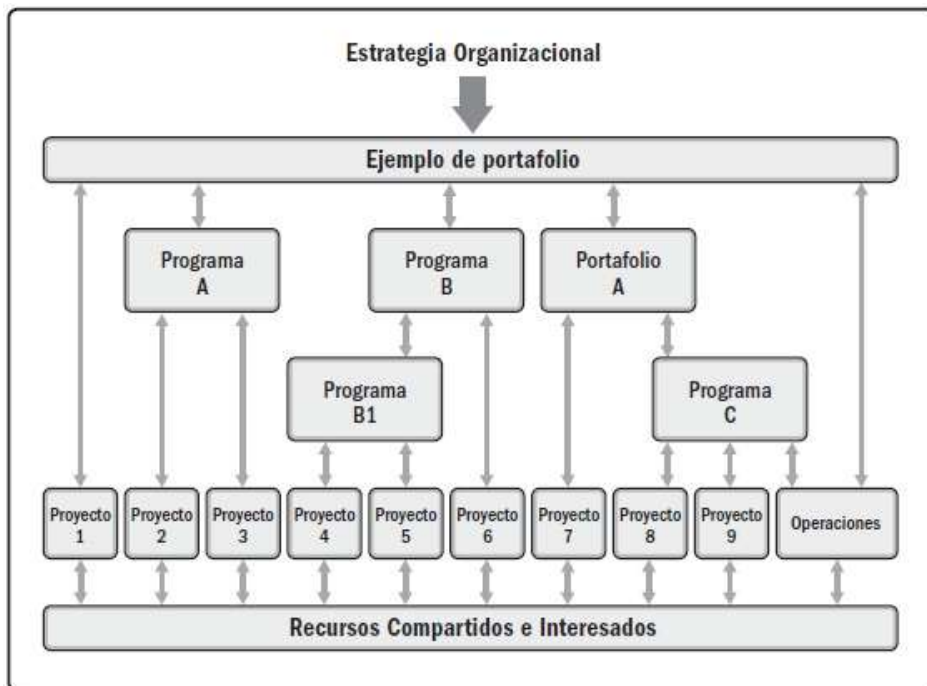


Figura 5. Estructura de portafolio. Adaptado de PMBOK, sexta edición.

3.3.6. Gestión de portafolio. La gestión de portafolios es la dirección centralizada de uno o más portafolios con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, asimismo se puede definir cómo la actividad dinámica a través de la cual una Entidad invierte sus recursos para conseguir sus objetivos organizacionales (PMI, 2017). Es importante resaltar como lo menciona Molina (2017):

“La estrategia organizacional es la base fundamental de la gestión de portafolios de proyectos. Sin estrategia no hay gestión de portafolios de proyectos. El ciclo de vida completo nace en la estrategia y termina en la materialización de beneficios en ella a través de los proyectos”.

El objetivo de la gestión de portafolios, según el PMI (2017) es:

- Guiar decisiones de inversión en la organización.
- Priorizar la asignación de recursos.
- Aumentar la probabilidad de alcanzar el retorno de la inversión deseada.
- Centralizar la gestión de riesgos.

Del mismo modo que se definió la gestión de programas, en los portafolios se tienen en cuenta 6 dominios, que son una colección de buenas prácticas cada uno con su objetivo y características definidas, en la Figura 6 se muestra la relación entre los dominios de la gestión de portafolio y su ciclo de vida.

3.3.7. Modelos de madurez. Un modelo de Madurez, “es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permiten identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar fortalezas y debilidades en dirección de proyectos” (Morales, s.f.).

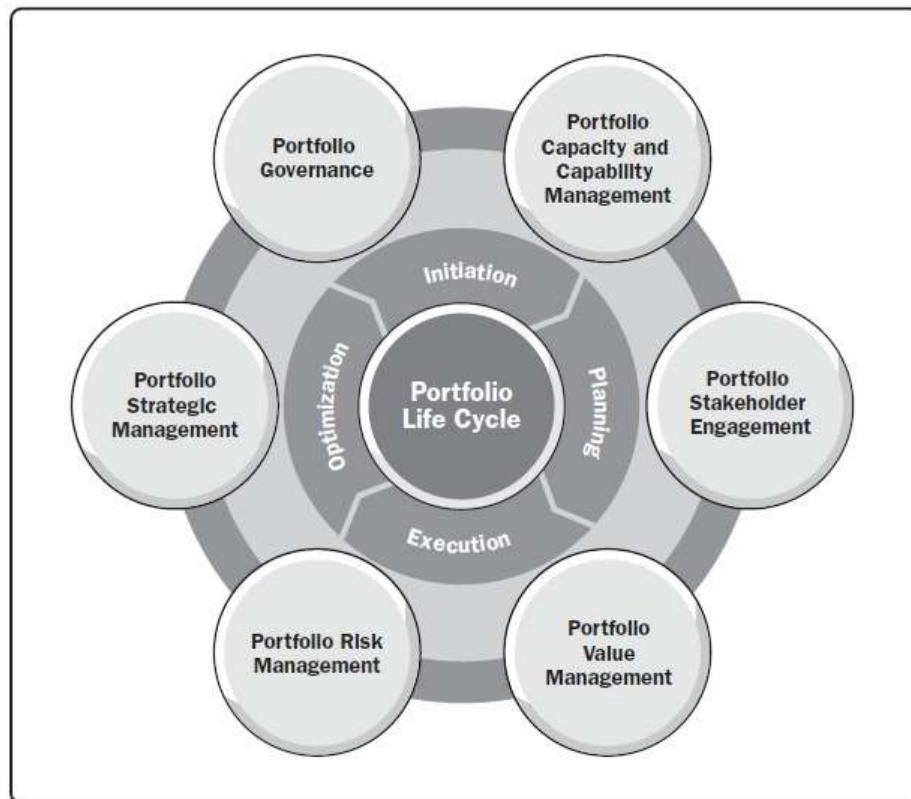


Figura 6. Dominios gestión de portafolio y ciclo de vida. Adaptado de The Standard for Portfolio Management, 4th edition.

Tienen su origen en el modelo de madurez de capacidades (*CMM*), el cual fue desarrollado en el Instituto de Ingeniería de Software de la Universidad de *Carnegie Mellon* en Estados Unidos entre los años 1986 y 1993 (Brookes, Butler, Dey and Clark, 2014). Es importante resaltar que a nivel mundial y dada la gran acogida que han tenido los modelos de madurez por producir buenos resultados, repetibles y efectivos, se calcula que hay disponibles en el mercado cerca de 34 modelos (Gil, Ojeda y Rodríguez, 2016).

Dichos modelos de madurez se caracterizan por tener un número limitado de entre 4 y 5 niveles, además estos niveles son secuenciales y presentan requerimientos, lo que quiere decir que para subir al siguiente nivel se deben cumplir en totalidad con las especificaciones del nivel actual.

Entre los beneficios y razones para implementar un modelo de madurez organizacional se pueden encontrar:

- Mejora la gestión de riesgos de los proyectos, ya que se encuentra un alto nivel de debilidad en el seguimiento de riesgos, al igual que no se realiza una efectiva valoración de los planes de respuesta al riesgo (Morales, s.f.).
- Comparación o (*Benchmarking*), se presentan dos tipos de comparación, al realizar la valoración, se puede obtener una relación frente a un modelo estandarizado de buenas prácticas (Sabogal y Castillo, 2014) y por otra parte, al tener un nivel definido dado por el modelo de madurez, se puede realizar una comparación entre las demás organizaciones que hayan aplicado dicha evaluación, con el fin de conocer cómo está la organización frente a las demás entidades del mismo sector o región.
- Aseguramiento de la calidad, empleando un proceso de mejora continua (Sabogal y Castillo, 2014).
- El rendimiento de la mejora depende de la estructura y el marco usado específicamente por cada modelo de madurez, encontrando que a bajos niveles de madurez, el plan de mejoramiento se enfoca en la introducción formal al sistema de gestión de proyectos y a niveles altos de madurez obtenidos, las organizaciones se ven influenciadas por el marco de referencia del modelo utilizado (Brookes et al, 2014).

Entre los principales y más conocidos modelos de madurez estandarizados se pueden encontrar (Castellanos, Delgado & Mora, 2014):

- OPM3: Creado por el PMI, cuenta con 3 versiones, su última versión fue publicada en el 2013, presenta 4 niveles de madurez, analiza las áreas de proyecto, programa y portafolio.

- PMMM o KPM3: Creado por el Dr. Harold Kerzner, cuenta con 2 versiones, su última versión publicada en el 2005, presenta 5 niveles de madurez, solo analiza el entorno de proyectos.
- P3M3: Creado por OGC, cuenta con 3 versiones, su última versión fue publicada en el 2010, cuenta con certificación profesional, presenta 5 niveles de madurez, analiza los entornos de proyecto, programa y portafolio.

Como es de interés para esta propuesta, a continuación se profundiza en el modelo de madurez OPM3.

3.3.8. Modelo de madurez OPM3. Es el modelo de madurez creado por el PMI, sus siglas son el acrónimo de su nombre en inglés, *Organizational Project Management Maturity Model* (Modelo de Madurez de Gestión Organizacional de Proyectos). El propósito de dicho estándar es proveer a la organización una forma de entender la gestión de proyectos organizacionales y de medir su nivel de madurez, al compararla con una serie de buenas prácticas preestablecidas (PMI, 2003). Así mismo, el OPM3 ayuda a la organización que desea incrementar su nivel de madurez mediante un plan de mejoramiento.

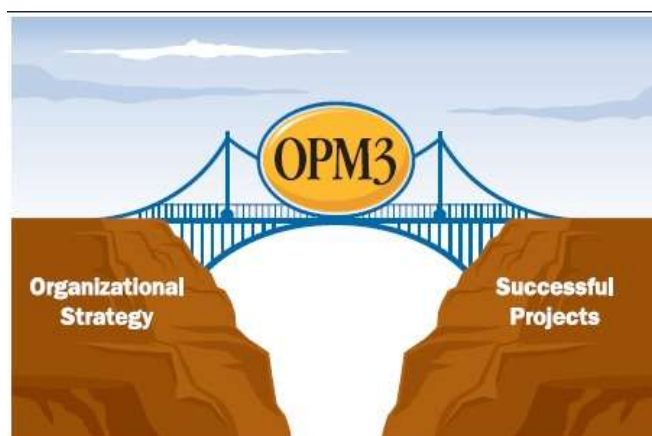


Figura 7. OPM3 Puente entre la brecha de la estrategia y los proyectos. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 2003.

El concepto de OPM (Organizational Project Management) resulta de suma importancia en el modelo OPM3, ya que este marco es el que permite la aplicación de un proceso de mejora en una entidad. El OPM o la gestión organizacional de proyectos es el marco de ejecución en el que, por medio de la dirección de portafolios, programas y proyectos, permite generar un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva a la estrategia organizacional (PMI, 2013).

Cada dominio de la OPM trabaja diferentes procesos que al ser transformados en capacidades, son aquellos que una organización debe tener con el fin de aumentar su grado de madurez y mejorar el éxito de la implementación de su estrategia. Cabe resaltar que la empresa debe determinar cuáles son las capacidades de la OPM necesarias para darle valor agregado a su estrategia dependiendo del campo de acción o en la industria que se desenvuelva.

La OPM, también se puede entender como la interacción entre diferentes componentes organizacionales, donde la estrategia, por medio de portafolio es desagregada en iniciativas que usan los recursos corporativos para dar valor al negocio; los programas y proyectos generan los resultados que impactan y generan valor al negocio, de igual forma el componente portafolio crea retroalimentaciones y ajustes, con el fin de enfocar dichos resultados; y por último, las operaciones que implementan y miden dichas iniciativas, y entregan un análisis del desempeño del valor del negocio. Dicha interacción entre componentes se evidencia en la Figura 8.

La metodología de aplicación del modelo OPM3 depende de la etapa en que se encuentre la empresa sujeta a evaluación; dentro del ciclo de vida organizacional se pueden encontrar 4 etapas:

- Nacimiento o *Startup*: aquí se encuentran las empresas que están recién conformadas o el comienzo de nuevas líneas de negocio o servicios de empresas ya constituidas. Las buenas prácticas del modelo son utilizadas como marco de ejecución, con el fin de dar fortaleza a la estrategia organizacional.

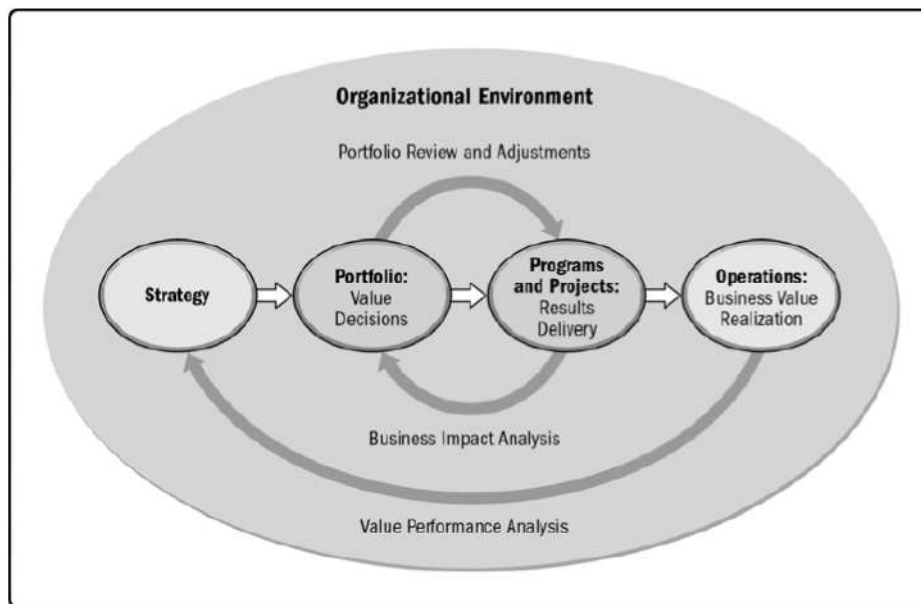


Figura 8. Interacción componentes OPM. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

- En crecimiento o desarrollo: etapa en la cual, las empresas comienzan a manejar un número mayor de proyectos y recursos, por esto las organizaciones utilizan el modelo para entregar una mayor madurez a su sistema de proyecto, que regularmente es liderado por una PMO (PMI, 2013).
- Operaciones maduras: Son empresas que ya han adquirido logros organizacionales y se caracterizan por tener niveles bajos de desarrollo con altos niveles de competencia (Guerras & Navas, 2015). Estas corporaciones usan el OPM3 como medio de obtener una ventaja competitiva, revisando y validando las capacidades mientras realizan un proceso de mejora continua.
- Declive: organizaciones con un desempeño de negocio negativo, se usa el OPM3 en este caso, para entender la situación actual y revertir la situación de su tendencia negativa.

El modelo está conformado por: el dominio, las buenas prácticas, los habilitadores organizacionales, las etapas de proceso de mejora, la competencia y la salida; en la Figura 9 se muestra la estructura y la relación entre los componentes del OPM3.

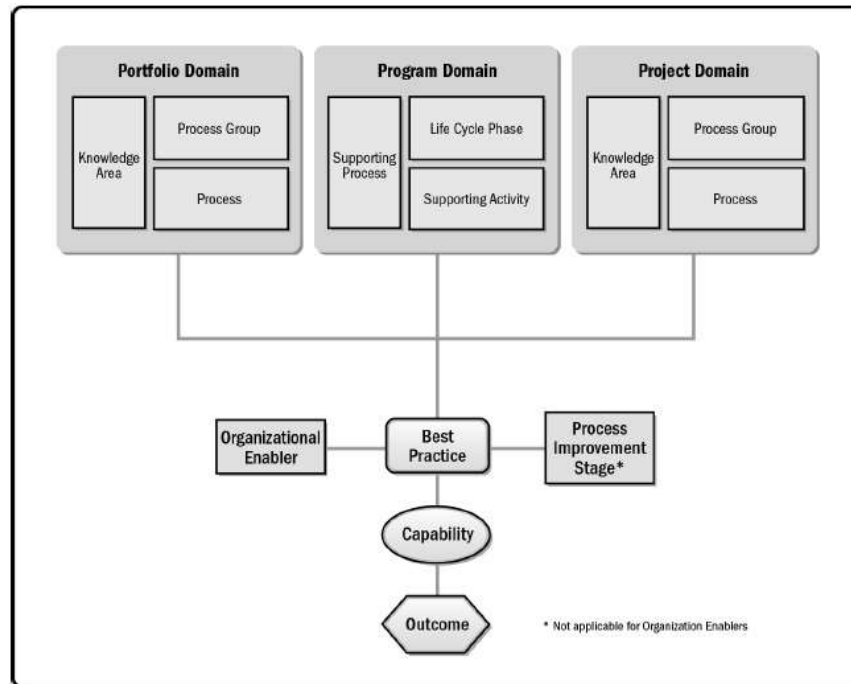


Figura 9. Estructura modelo OPM3. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

Dominios: consisten en las 3 dimensiones de gestión de proyectos organizacionales: Portafolio, Programa y Proyecto, anteriormente definidos.

Buenas Prácticas: hacen referencia a los métodos, que son reconocidos dentro de una determinada disciplina o industria, con el fin de alcanzar un estado deseado u objetivo. Dichas buenas prácticas parten de los dominios. Cada buena práctica contiene un grupo de competencias y, al mismo tiempo, cada competencia alberga un grupo de resultados. Por esto una organización demuestra una competencia cuando realiza uno o más resultados asociados a dicha competencia y además son soportados por medio de evidencia tangible o intangible. De igual forma, una buena

práctica es lograda cuando se demuestra evidencia madura de la obtención de competencias y resultados.

Habilitadores Organizacionales: en inglés, *Organizational Enablers (OE)*, soportan el marco estratégico organizacional, este soporte se traduce a una serie de buenas prácticas que a su vez, describen las competencias que soportan la gestión de proyectos organizacionales. Han sido categorizadas en 18 grupos, en la Figura 10 se muestran los grupos. Existen diferentes tipos de habilitadores, entre los que se encuentran:

- Estructurales: los cuales ayudan a establecer una alineación estratégica y una disposición de los recursos basada en una estructura organizacional que habilita la OPM.
- Culturales: son los encargados de cobijar la dirección de portafolio, programas y proyectos, como por ejemplo la gobernabilidad, políticas y la visión; la intención de los habilitadores culturales es apoyar a la comunidad empresarial donde las buenas prácticas son compartidas y puestas en marcha.
- Tecnológicos: mejoran la transferencia de conocimiento y el levantamiento de información de una forma más efectiva y eficaz, haciendo las actividades manuales más rápidas, mejores y con mejor uso de recursos.
- Recurso humano: habilitadores como la administración de competencias, la evaluación de desempeño individual y la capacitación de personal permiten una aplicación exitosa del OPM, lo cual conlleva a un mayor desempeño organizacional.

Organizational Enablers	
1.	Benchmarking
2.	Competency Management
3.	Governance
4.	Individual Performance Appraisals
5.	Knowledge Management and PMIS
6.	Management Systems
7.	Organizational Project Management Communities
8.	Organizational Project Management Methodology
9.	Organizational Project Management Policy and Vision
10.	Organizational Project Management Practices
11.	Organizational Project Management Techniques
12.	Organizational Structures
13.	Project Management Metrics
14.	Project Management Training
15.	Project Success Criteria
16.	Resource Allocation
17.	Sponsorship
18.	Strategic Alignment

Figura 10. Categorización habilitadores organizacionales. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition

Etapas de mejora: Con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad del marco de gestión de proyectos se han implementado técnicas de procesos de mejoramiento, como utilización de métodos de reingeniería enfocados en las operaciones; es por esto que, el proceso de mejoramiento del modelo OPM3® incluye los siguientes pasos, ver Figura 11:

- **Estandarizar**, produce una buena práctica consistente y repetible. La estandarización es el método de ajustar o adaptar características en un procedimiento, creando normas o estándares con las que debe cumplir un determinado producto. El proceso de estandarización incluye un cuerpo de gobernabilidad enfocado en administrar los cambios respectivos, apoyándose de una clara documentación y el proceso de comunicación de los mismos.
- **Medir**, crea una buena práctica cuantificable. Una vez el proceso es estandarizado, se mide para observar cuan efectivo es este para la organización. El proceso de medición cuantifica

la calidad de los procesos y sus entradas, así mismo incluye la incorporación de los requerimientos del cliente, la identificación de características críticas, entradas relacionadas con salidas y parámetros críticos de medida.

- **Controlar**, genera una buena práctica manejable. Una vez la práctica es medida, la empresa obtiene información para determinar si esta está bajo control. El proceso de control se caracteriza por ser una comparación entre el desempeño actual frente al planeado, analizando variaciones, identificando tendencias, evaluando posibles alternativas y generando acciones correctivas apropiadas. Dicho proceso incluyen un plan de desarrollo y un plan de implementación.
- **Mejorar**, produce una buena práctica de mejora continua. El proceso de mejora incluye la identificación de problema raíz, determinando las causas y los efectos, la implementación de las mejoras y el sostenimiento del mejoramiento.

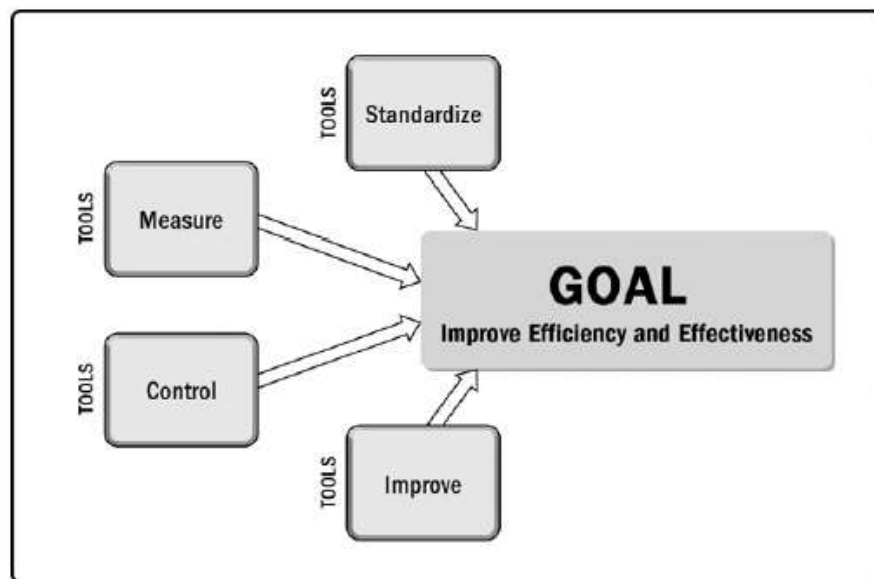


Figura 11. Procesos de mejora. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

Competencias: Representan al grupo de personas, procesos y tecnología que lideran a la organización para lograr una buena práctica.

Resultado: Es la salida, tangible o intangible, obtenida de la puesta en práctica de las competencias de una organización.

Ciclo de vida del modelo OPM3. El marco de ejecución del modelo OPM3 comprende 3 etapas de procesos secuenciales además de su componente cíclico, en otras palabras, dicho modelo busca implementar un proceso de mejora continua en la organización y es por esto que, una vez desarrollado el plan de mejoramiento, a discreción de la empresa, se puede volver a empezar la evaluación desde la primera etapa. Las etapas son: adquirir conocimiento, desarrollar la evaluación y gestionar la mejora. En la Figura 12, se presenta el proceso cíclico del OPM3.

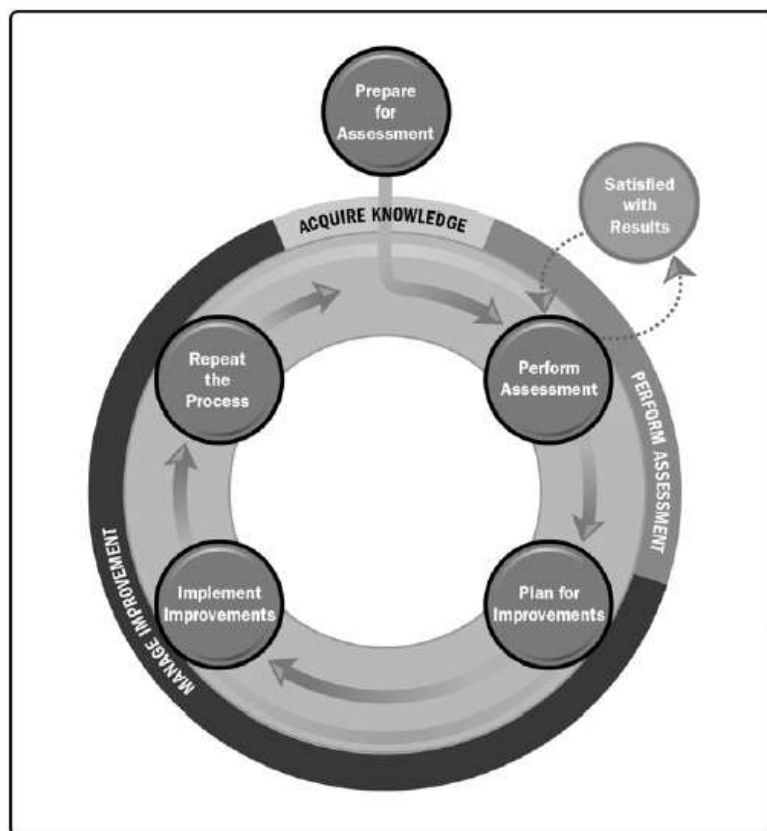


Figura 12. Ciclo OPM3. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

Paso 1. Adquirir conocimientos: preparar la evaluación. En esta etapa la organización se prepara para medir su gestión de proyectos organizacionales y comprende: entender la organización, el modelo OPM3 y como la evaluación es desarrollada.

Paso 2. Desarrollar la evaluación. En esta etapa, las competencias de la organización son comparadas con las capacidades del modelo OPM3.

Paso 3. Gestionar mejoras: plan de mejoramiento. Una vez la organización fue comparada contra el modelo, esta determina cuáles competencias desea mejorar.

Paso 4. Gestionar mejoras: implementar mejoras. La organización implementa el plan creado en el paso anterior.

Paso 5. Gestionar mejoras: repetir el proceso. Una vez implementado el ciclo de mejora, la entidad evalúa si los cambios realizados generan un impacto en los resultados del negocio, para esto se repite el ciclo partiendo del paso 1.

Plan de mejoramiento. El proceso de cambio comienza con el análisis del estado actual de la organización para identificar dónde o en qué proceso se deben realizar dichos cambios. La dificultad de elegir el camino para el mejoramiento radica en la interpretación de las variables organizacionales, tales como: la estrategia, cultura, tecnología, entre otros. Una vez seleccionado el camino, la entidad implementa el plan de mejoramiento por medio de la metodología de programas y proyectos.

En el ciclo del plan de mejoramiento se encuentran 5 procesos:

- Crear recomendaciones: en este proceso se identifican la conexión entre las buenas prácticas y los resultados deseados por la organización, aclarando que mejorar, por qué mejorarlo y cuánta inversión se necesita para realizar dicha mejora. Además se producen las estimaciones de costo y esfuerzo de las áreas de mejoramiento de la empresa. En la

Figura 13 se muestra el esquema de alto de nivel de la comparación entre el estado actual y el deseado.

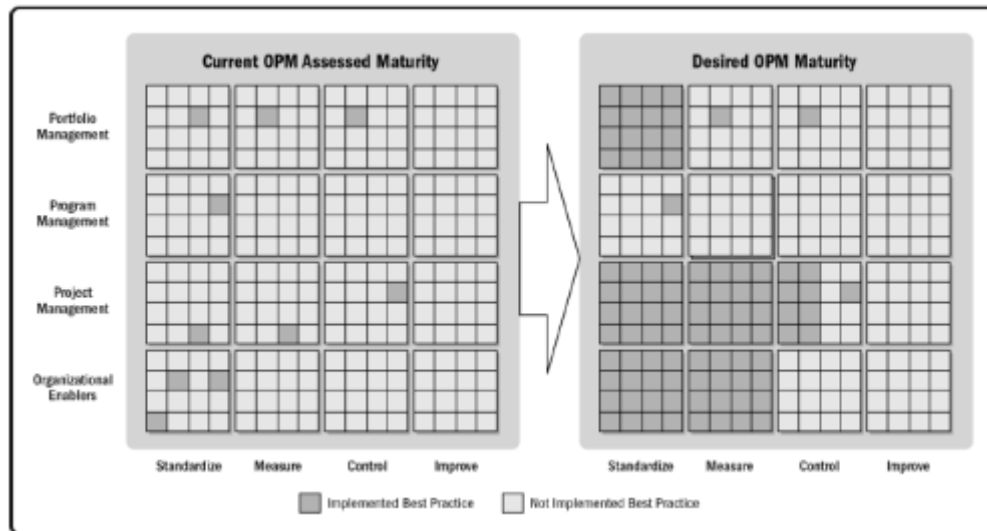


Figura 13. Esquema comparación entre estado actual y deseado. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

- Seleccionar iniciativas: proceso en el cual, se agrupan y priorizan las buenas prácticas, con el fin de decidir cuales se implementan basándose en características como el costo, tiempo y disponibilidad de los recursos. Entre las técnicas utilizadas se encuentran: análisis de pros y contras, el método Kepner – Tregoe, proceso analítico de jerarquía (AHP), mesas de trabajo, consenso de panel. En la Figura 14 se muestra el diagrama de portafolio que consta de 3 partes; una de evaluación, en la cual se comparan las habilidad que tiene la empresa para cambiar y su deseo al cambio; una de priorización, en la que se clasifican las buenas prácticas, comparando su alineación estratégica y el cumplimiento de las expectativas de los stakeholder; y por ultimo una parte de las capacidad de los recursos, en donde se tiene

en cuenta la disponibilidad de los recursos y las limitaciones de las habilidades de los mismos. En la Figura 15 se hace una muestra del camino de mejoramiento organizacional.

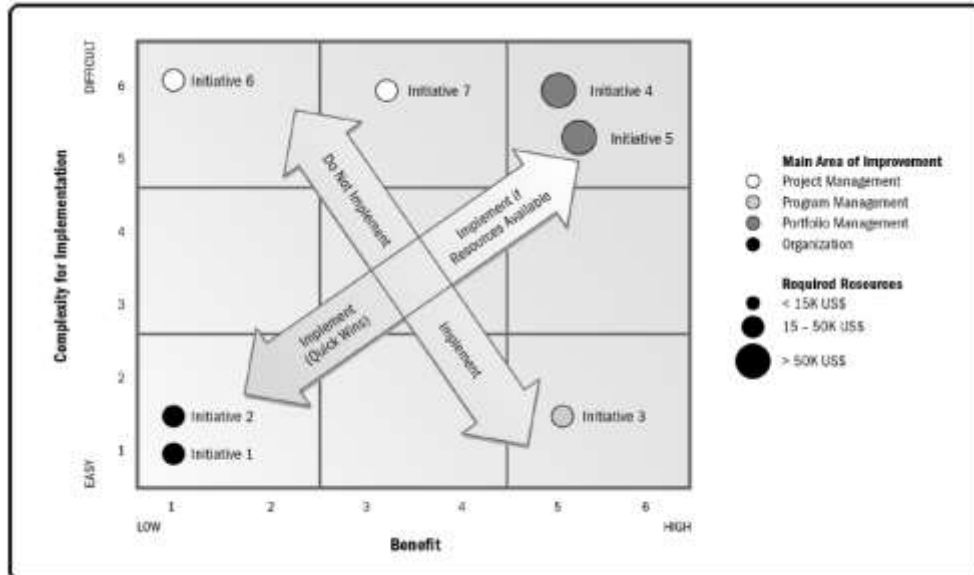


Figura 14. Diagrama de portafolio. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

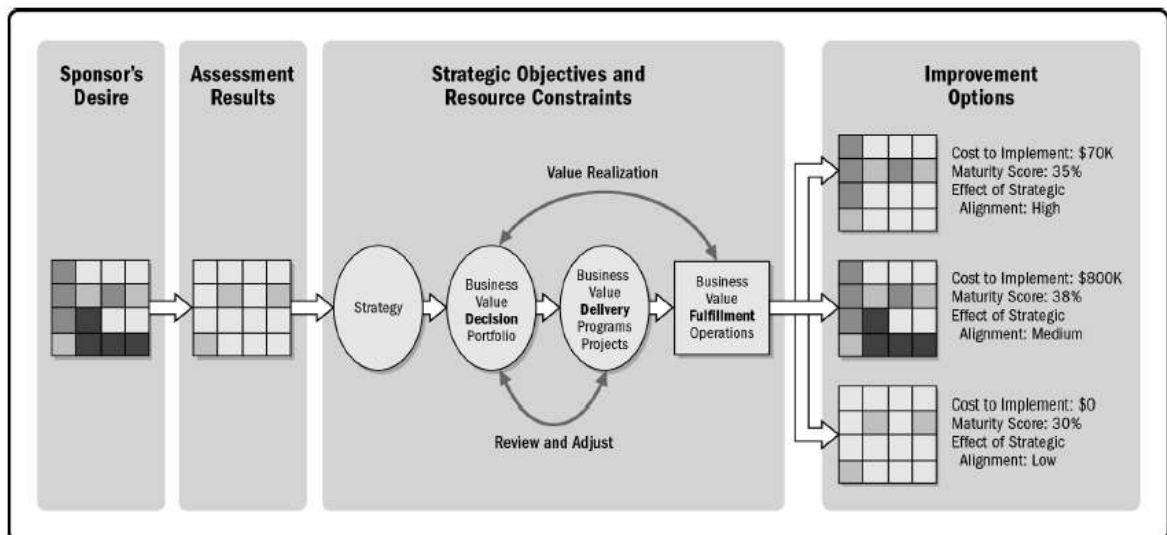


Figura 15. Ruta de mejoramiento organizacional. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

El método Kepner – Tregoe (K-T) es un método sistemático de problema-solución y de análisis retrospectivo del problema (Kurian, 2013), el cual se caracteriza por ser una comparación cuantitativa dónde, un grupo de expertos da puntuaciones a criterios y

alternativas basados en juicios individuales. Un aspecto que se resalta en dicho modelo es la valoración y priorización del riesgo.

El proceso analítico de jerarquía (AHP) es un método de comparación cuantitativa que se usa para seleccionar una alternativa mediante el uso de comparaciones por pares en función del desempeño relativo frente a unos criterios previamente establecidos. Dicho método implica dividir una decisión o problema complejo en una jerarquía de niveles; asignando un valor a todos los criterios dentro de los diversos niveles y hacer comparaciones de los resultados (Rohland, 2017).

- Implementar iniciativas de mejora: en este proceso, se ejecuta el plan de mejoramiento. Las organizaciones gastan en promedio el 90% total de esfuerzo en la fase de mejoramiento (PMI, 2013), es por esto que durante la aplicación del plan de mejoramiento se busca un balance entre la complejidad de la implementación de una buena práctica y el nivel del esfuerzo. En la Figura 16 se muestra el crecimiento de la madurez organizacional de proyectos.
- Medir resultados: en esta fase, se cuantifica el impacto de las actividades de mejoramiento en la organización. Por esto se revisa el estado y el progreso asociado a los objetivos de mejora. Este proceso incluye: control de desempeño, monitoreo del alcance del ciclo OPM3, control de la hoja de ruta de OPM3, monitoreo financiero, gestionar las expectativas de los stakeholders, monitoreo y control de riesgos.
- Administrar el cambio: se sintetiza la información organizacional como estructura, procesos, cultura que promueven el proceso de mejora. Cabe destacar que en muchos casos, introducir cambios en una escala pequeña es menos riesgoso y el éxito se consigue en paso

pequeños. En el caso del OPM3, puede ser introducido en una parte de la organización, una agencia o una específica unidad o grupo.

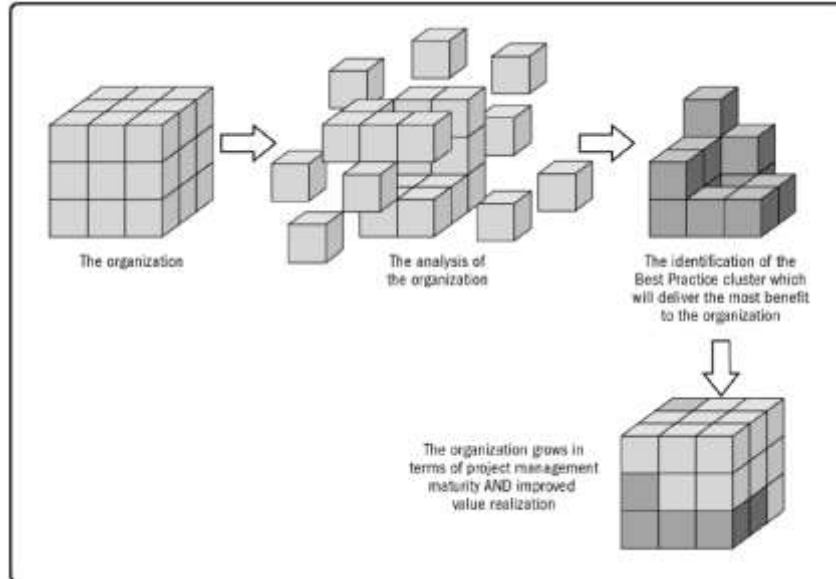


Figura 16. Crecimiento de la madurez organizacional. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

4. Metodología

4.1. Metodología utilizada

La metodología que se utilizó para el presente trabajo de aplicación se basó en los pasos del modelo OPM3, realizando una serie de personalizaciones acordadas con la Unidad de Desarrollo empresarial, bajo las cuales se mantiene la estructura básica de lo establecido por el modelo.

Teniendo en cuenta la personalización anteriormente mencionada y que el OPM3 presenta 3 etapas secuenciales, se incluyó una etapa adicional, con el fin de fortalecer el seguimiento y obtener un valor base que posteriormente servirá de comparación entre las empresas que han realizado la evaluación de madurez, además de alcanzar una eficiente segregación de actividades:



Figura 17. Etapas Modelo OPM3. Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition

Selección de procesos: esta etapa se caracteriza por realizar un conocimiento general del ente a evaluar, en el cual se revisa su misión, visión, valores organizacionales, procesos, indicadores; de esta etapa se obtiene el conocimiento de la organización y los procesos del modelo que intervienen en la evaluación.

Aplicar evaluación: durante esta etapa se realiza una revisión de la población en la que se aplica la evaluación, se escogen las preguntas y por último se aplica la evaluación siguiendo el método SAM propuesto en el modelo.

Análisis de datos: una vez aplicada la evaluación y teniendo en cuenta la participación de cada dominio, previa concertación con la entidad evaluada, se procede a obtener el grado de madurez y ubicarlo en la representación basada en la escala de Kerzner.

Plan de mejoramiento: por último, se seleccionan las áreas y los procesos de mejora, paso seguido se realiza el plan de mejoramiento con lo referente a las áreas y procesos seleccionados anteriormente.

4.2. Procesos seleccionados

El modelo OPM3 consta de 12 procesos distribuidos en las 3 fases que conforman el ciclo de vida; cada uno de dichos procesos presenta sus entradas, herramientas y técnicas y salidas, utilizando el mismo esquema que plantea el estándar PMI para la gestión de proyectos.

Una vez realizado el acuerdo de trabajo inicial de la Unidad, se escogieron los procesos que se tendrán en cuenta para el desarrollo del presente trabajo de aplicación, resultado que se muestra a continuación, en donde se relacionan las diferentes fases del modelo con los procesos escogidos y se muestran las entradas, herramientas y salidas asociadas a cada proceso.

Tabla 1.

Procesos seleccionados.

Adquirir conocimiento		
Entender la OPM		
Entrada	Herramientas	Salida
Fuentes de información	Mesas de trabajo	
Revisión de OPM		
Estándar OPM3	Reuniones	Conocimiento de la OPM y modelo OPM3
Guía del PMBOK		
Estándar para la gestión de portafolio	Investigación	
Estándar para la gestión de programas		
Entender la Organización		
Entrada	Herramientas	Salida

Factores ambientales organizacionales	Levantamiento de información	
Cultura y estilo organizacional		
Estrategia organizacional	Reuniones	Conocimiento organizacional
Misión y visión organizacional	Observación	
Estructura y políticas organizacionales	Mesas de trabajo	
Lista de stakeholders		

Realizar la evaluación

Establecer plan

Entrada	Herramientas	Salida
Equipo evaluador		
Objetivos de la evaluación		Plan de evaluación
Logística y tiempo de evaluación	Reuniones	
Tipo y alcance de evaluación		Estimación de costo y esfuerzo
Restricción de tiempo y presupuesto	Metodología en gestión de proyectos	
Factores ambientales organizacionales		
Estrategia organizacional misión y visión	Juicio de expertos	Lista de stakeholders
Estructura y políticas organizacionales		

Definir alcance

Entrada	Herramientas	Salidas
Objetivos de la evaluación	Selección de entrevistas	Equipo evaluador
Plan de evaluación	Reuniones	Plan de evaluación

Logística y tiempo de evaluación

Juicio de expertos

Listado de entrevistas

Lista de preguntas

Estructura y políticas organizacionales

Análisis de riesgos

Aplicar la evaluación

Entrada	Herramientas	Salidas
equipo evaluador	Consolidación y análisis de datos	
plan de evaluación	Técnicas de documentación	Presentación de la evaluación
Logística y tiempo de evaluación	Levantamiento de evidencia	
Tipo y alcance de evaluación		
Factores ambientales organizacionales		resultados de la evaluación
listado de entrevistas	Reuniones	
Buenas prácticas de OPM3	Juicio de expertos	
Lista de preguntas		
lista de stakeholders	Técnicas de puntuación	

Gestionar el mejoramiento

Crear recomendaciones

Entrada	Herramientas	Salidas
Documentación de la evaluación	Técnicas de estimación	estimación de costo y esfuerzos
Resultado del negocio	Juicio de expertos	Áreas de mejora identificadas y priorizadas
Factores ambientales organizacionales	Levantamiento de información	Objetivos de mejoramiento

Buenas prácticas de OPM3

Seleccionar iniciativas		
Entrada	Herramientas	Salidas
Estimación de costo y esfuerzos		
Factores ambientales organizacionales	Juicio de expertos	Estimación de costo y esfuerzos
Áreas de mejora identificadas y priorizadas		
Objetivos de mejoramiento	Metodología en gestión de portafolio	Mapa de ruta de mejoramiento

Nota: Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

En el Apéndice B se presenta la totalidad de los procesos que comprende el modelo OPM3 versión 3.

4.3. Población

La estructura organizacional de la Unidad de Desarrollo empresarial, consta de un vicepresidente y 7 programas. De dicha estructura se escogió una persona de cada programa con el mayor nivel jerárquico, el cargo de ejecutivo de proyectos es la persona que se encuentra al frente de cada programa y según el nivel de rango son los que subordinan al vicepresidente en grado de responsabilidad. Después de un consenso con la Unidad a intervenir, se llegó a la conclusión que los participantes idóneos para dicha evaluación son los ejecutivos de proyectos por su baja rotación y alto conocimiento en las áreas que valora el modelo OPM3.

Por lo anterior, la población objetivo a la cual se le aplicará la evaluación SAM son los 8 representantes de la Unidad y los cargos se mencionan a continuación:

- Vicepresidente de la Unidad de Desarrollo Empresarial
- Ejecutivo de proyectos Emprendimiento
- Ejecutivo de proyectos Innovación
- Ejecutivo de proyectos Productividad
- Ejecutivo de proyectos Internacionalización
- Ejecutivo de proyectos Iniciativas Clúster
- Ejecutivo de proyectos Turismo
- Ejecutivo de proyectos AI Invest

4.4. La evaluación

Para la realización de la evaluación se utilizó el método de auto evaluación SAM propuesto en el estándar OPM3, el cual presenta 500 preguntas formuladas para los diferentes dominios que evalúa el modelo entre los que se encuentran: portafolios, programas, proyectos y habilitadores organizacionales.

De la totalidad de preguntas que trae el método SAM, mediante la herramienta de juicio de expertos y mesas de trabajo, se escogieron 50, las cuales cada una representa una buena práctica dentro de la gestión de portafolios, programas y proyectos y están distribuidas de la siguiente manera:

*Tabla 2.
Distribución de preguntas por dominio.*

Dominio	Numero de preguntas
Portafolio	10

Programas	10
Proyectos	10
Habilitadores organizacionales	20

A continuación se presentan las preguntas que fueron seleccionadas para el trabajo e incluidas dentro de las encuestas, la Tabla 3 muestra el ID de la pregunta, la pregunta y el dominio al que pertenece dicha buena práctica.

*Tabla 3.
Preguntas seleccionadas*

ID	PREGUNTA	DOMINIO
8400	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan estratégico de portafolio"?	Portafolio
8410	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el portafolio carácter"?	Portafolio
8420	¿Su organización estandariza el proceso "Definir la hoja de ruta del portafolio"?	Portafolio
5080	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar cambios estratégicos"?	Portafolio
4945	¿Su organización estandariza el proceso "Definir Portafolio"?	Portafolio
8470	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan para la gestión del desempeño del Portafolio"?	Portafolio
5030	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan de gestión de comunicación del Portafolio"?	Portafolio
8500	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan para la gestión de riesgo de portafolio"?	Portafolio
3270	¿Su organización estandariza el proceso "Planificación de comunicaciones"?	Programa
3745	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrolla plan de gestión financiero del programa"?	Programa
3130	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan para la dirección del programa"?	Programa
3320	¿Su organización estandariza el proceso "Planear las adquisiciones del programa"?	Programa
3400	¿Su organización estandariza el proceso "Administración de adquisiciones del programa"?	Programa
3240	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de calidad del programa"?	Programa

7800	¿Su organización estandariza el proceso "Planificación de recursos del programa"?	Programa
3230	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de la gestión de riesgo del programa"?	Programa
3190	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de cronograma del programa"?	Programa
3140	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de alcance del programa"?	Programa
1005	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyecto
7500	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyecto
7510	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
7520	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyecto
1130	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
1090	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyecto
1160	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
1120	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1210	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
1195	¿Su organización Estandariza el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
5490	¿Su organización "Reconoce el valor de la gestión de proyectos"?	Habilitadores Organizacionales
1000	¿Su organización "Establece políticas en gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores Organizacionales
2190	¿Su organización "compara el desempeño de la gestión organizacional de proyectos con los estándares de la industria"?	Habilitadores Organizacionales
5200	¿Su organización "capacita en gestión de proyectos"?	Habilitadores Organizacionales
5270	¿Su organización "integra metodologías en gestión de proyectos con los procesos organizacionales"?	Habilitadores Organizacionales
5280	¿Su organización "establece un marco común en gestión de proyectos"?	Habilitadores Organizacionales
7045	¿Su organización "establece la estructura de la gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores Organizacionales
7325	¿Su organización "recopila métricas de éxito de OPM"?	Habilitadores Organizacionales

7335	¿Su organización "usa métricas de éxito de OPM"?	Habilitadores Organizacionales
8930	¿Su organización "compara prácticas y resultados de PMO"?	Habilitadores Organizacionales
8960	¿Su organización direcciona "desarrollo de formatos en gestión de proyectos"?	Habilitadores Organizacionales
9080	¿Su organización "establece marco de alineación estratégica"?	Habilitadores Organizacionales
9130	¿Su organización "informa el desempeño de la OPM a la estrategia"?	Habilitadores Organizacionales
9200	¿Su organización "usa formalmente evaluación de desempeño"?	Habilitadores Organizacionales
5170	¿Su organización "usa lenguaje común de proyectos"?	Habilitadores Organizacionales
6980	¿Su organización "crea un programa de desarrollo de madurez organizacional"?	Habilitadores Organizacionales
7375	¿Su organización "reutiliza capital intelectual"?	Habilitadores Organizacionales
9310	¿Su organización tiene una "Alineación estratégica de programas"?	Habilitadores Organizacionales
1540	Su organización "Incluye Metas Estratégicas dentro de los Objetivos del Proyecto"?	Habilitadores Organizacionales
2090	Su Organización "Se Adhiere a las Técnicas de Gestión de Proyectos"?	Habilitadores Organizacionales
7355	¿Su organización "analiza y mejora las métricas de éxito de OPM"?	Habilitadores Organizacionales
9060	¿Su organización "establece procesos de asignación y optimización de recursos"?	Habilitadores Organizacionales

Nota: Adaptado de OPM3 Knowledge Foundation 3rd Edition.

En el **Apéndice B** se encuentra la totalidad de preguntas propuestas por el método SAM.

4.5. Método de puntuación

El modelo OPM3 permite dos tipos de puntuación: puntuación binaria (0-1) o puntuación variable (números consecutivos).

Para este trabajo de aplicación se eligió el método de puntuación variable con números enteros que van desde el 0 hasta el 5, siendo 0 la opción cuando no se realiza la buena práctica y siendo 5 cuando se tiene un proceso con mejora continua, que esta estandarizado, medido y controlado.

*Tabla 4.
Método de puntuación escogido.*

0 - No se realiza
1 - Conocimientos básicos
2 - Proceso estandarizado
3 - Proceso medido
4 - Proceso controlado
5 - Proceso en mejora continua

4.6. Ponderación de dominios

El modelo OPM3 evalúa los 4 dominios principales de una OPM (Gestión Organizacional de Proyectos), cada dominio tiene su bloque de preguntas asociado pero independientes de los otros dominios; los habilitadores organizacionales tratan temas concernientes de la gestión de proyectos, programas y portafolios, además de las buenas prácticas asociadas a la cultura, ambiente y activos organizacionales.

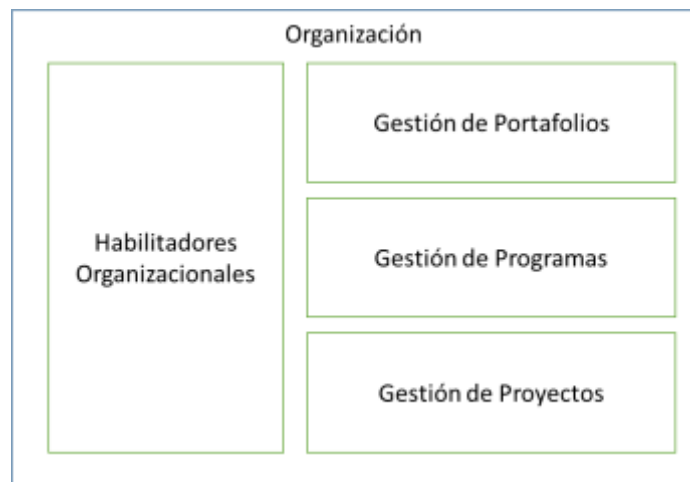


Figura 18. Dominios evaluados por el modelo OPM3.

Dado el hecho que la medición de los dominios se realiza con valores entre 0 a 5, con el fin de obtener el puntaje general y con ello el grado de madurez actual de la Unidad intervenida, se pondera cada una de las dimensiones de la siguiente manera:

Tabla 5.
Ponderación de dominios.

Dominio	Gestión Portafolios	Gestión Programas	Gestión Proyectos	Habilitadores Organizacionales
Ponderación	15%	15%	40%	30%

La distribución porcentual de pesos fue concertada con la Unidad de Desarrollo empresarial, ya que la organización expresó su intención de enfocar la evaluación en los componentes de proyectos y habilitadores organizacionales, con el fin de avanzar en dichos temas; es por esto que se le da mayor peso al dominio de proyectos seguido de los habilitadores organizacionales, el porcentaje escogido para la gestión de portafolios y programas es tal para no afectar la medida del grado de madurez a obtener.

4.7. Escala de grado madurez

Todas las compañías desean alcanzar un grado de madurez alto en gestión de proyectos. Infortunadamente, no todas las compañías reconocen que el tiempo para alcanzar dicho grado se puede acortar sustancialmente desarrollando la correcta planeación estratégica enfocada a la gerencia de proyectos (Kerzner, 2001).

La escala de Kerzner se caracteriza por tener 5 niveles secuenciales, dichos niveles representan un diferente grado de madurez en gestión de proyectos. Estos niveles poseen una serie de características que la entidad con un determinado grado de madurez cumple; cabe resaltar que cada dominio presente su grado de madurez y por esto, ciertos niveles se pueden solapar (una organización puede estar en dos niveles al mismo tiempo) y esto se debe a que una compañía puede realizar actividades del nivel 1 y del nivel 2, pero el nivel 2 no se puede completar hasta que el nivel 1 se encuentre completado. Asimismo, la magnitud de dicho solapamiento depende del riesgo que una organización está dispuesta a tolerar. En la Figura 19 se muestra la escala Kerzner con los 5 niveles.

- Nivel 1 - Lenguaje común: En este nivel la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y establece un lenguaje o terminología común, así mismo no presenta procesos específicos, los individuos determinan la forma de trabajar, se presenta una alta informalidad y baja gobernabilidad.
- Nivel 2 – Procesos en común: La entidad entiende que los procesos comunes deben ser definidos y desarrollados, con el fin de que el éxito de un proyecto se pueda repetir en otros.

Por esto, se encuentran procesos aislados estandarizados y se generan algunos procesos interdisciplinarios.

- Nivel 3 – Metodología definida: La empresa reconoce el efecto sinérgico de utilizar una metodología estandarizada, esto permite que los procesos puedan ser medidos. Los procesos estandarizados han sido definidos y documentados, se presenta interdependencia, los procesos cuentan con trazabilidad a través de la organización y tiene sus responsables; se definen indicadores de desempeño y se crean mecanismos de gobierno.
- Nivel 4 – Comparadores o Gestionado: En este nivel se reconoce la importancia del proceso de mejora continua y que este es necesario para mantener una ventaja competitiva. La evaluación comparativa debe realizarse de forma continua. La organización utiliza métricas para medir y controlar el desempeño; se definen umbrales de control para procesos, los indicadores influyen en las decisiones y la empresa usa información histórica.
- Nivel 5 – Mejoramiento continuo: En este nivel la organización revisa constantemente la evaluación comparativa y decide qué cambiar con respecto a la información obtenida. Por esto, la empresa se anticipa a las tendencias de la industria, presenta un fuerte manejo en la gestión del cambio organizacional, crea una cultura creativa y colaborativa con gran agilidad para ajustarse a los cambios estratégicos.

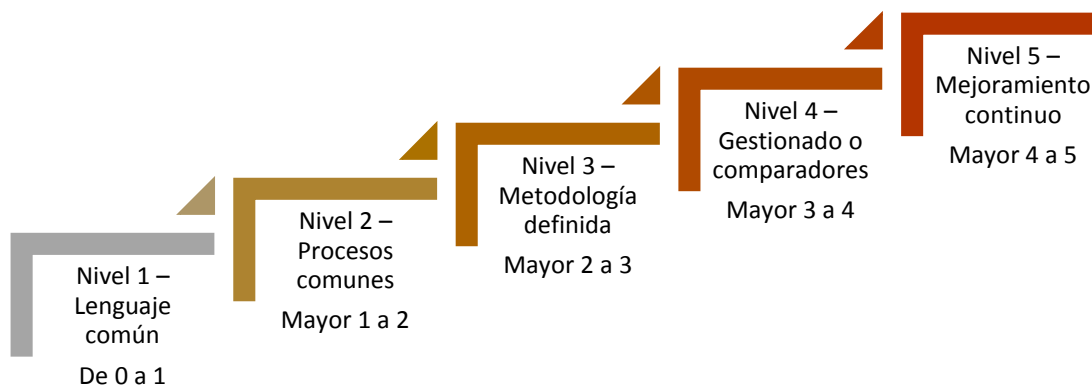


Figura 19. Escala de Kerzner. Adaptado de Strategic planning for project management (2001).

Una vez realizada la evaluación, de acuerdo con la ponderación de dominios se dará el grado de madurez obtenido por la Unidad de Desarrollo Empresarial y se ubicará en uno de los 5 niveles aquí presentados dependiendo del puntaje obtenido y representativo de cada nivel.

Tabla 6.
Nivel de acuerdo al puntaje obtenido.

Puntaje Obtenido	Nivel Kerzner
De 0 a 1	1
Mayor 1 a 2	2
Mayor 2 a 3	3
Mayor 3 a 4	4
Mayor 4 a 5	5

5. Resultados

5.1. Aspectos generales

La tabla presentada a continuación, consolida los resultados encontrados en la medición de la adopción de buenas prácticas especificadas en la evaluación SAM. De allí, se obtiene el nivel de

madurez de organizacional respecto la gestión de proyectos, que será representado por un valor numérico y a su vez, indicará una posición en la escala de Kerzner. Lo anterior, con el fin de poder realizar la comparación sobre el grado de desarrollo a la vez que plantear planes de trabajo específicos de mejora o evolución según corresponda.

Es importante mencionar que la evaluación fue presentada por la población objetivo que se detalló en el capítulo anterior (8 personas, principales representantes de los programas de la Unidad de Desarrollo Empresarial de Cámara de Comercio de Bucaramanga); es de anotar que los resultados presentados a continuación fueron obtenidos de la compilación de la totalidad de las respuestas dadas por los participantes de la evaluación.

Dominio	Gestión Portafolios	Gestión Programas	Gestión Proyectos	Habilitadores Organizacionales	Total
Ponderación	15%	15%	40%	30%	100%
Puntaje obtenido	0,88	1,7	2,6	2,0	2,0

De 0 a 1,0 - Nivel 1
Mayor a 1,0 a 2,0 - Nivel 2
Mayor a 2,0 a 3,0 - Nivel 3
Mayor a 3,0 a 4,0 - Nivel 4
Mayor a 4,0 a 5,0 - Nivel 5



Figura 20. Puntaje obtenido por la Unidad de Desarrollo Empresarial en gestión de proyectos.

Con base en los anterior, se deduce que la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga obtiene un puntaje global de 2.0, este valor se encuentra realizando la ponderación de cada uno de los dominios evaluados, es decir, el puntaje obtenido en cada dominio se multiplica por el peso relativo, previamente definido y así, se encuentra la participación total de dicho dominio dentro del global de la Unidad.

La siguiente figura, muestra el nivel alcanzado dentro de la escala de Kerzner.



Figura 21. Ubicación del puntaje obtenido en gestión de proyectos en la escala de Kerzner.

5.2. Evaluación gestión de portafolios

Haciendo una discriminación de las diferentes áreas de conocimiento pertenecientes al dominio de gestión de portafolios, el puntaje obtenido por la Unidad de Desarrollo Empresarial se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7.
Resultado obtenido en el dominio de gestión de portafolio.

Dominio gestión de portafolios		
Área de conocimiento	Puntaje obtenido	Promedio dominio

Dirección estratégica	1,25	
Gobernanza	0	
Gestión de desempeño	0	0,875
Gestión de Comunicaciones	1	
Gestión del Riesgo	1	

De acuerdo al puntaje obtenido en gestión de portafolio, la Unidad se encuentra ubicada en el nivel 1 – lenguaje común de la escala de kerzner, lo que indica que es un punto en que la Unidad debe mejorar para subir su nivel de madurez.



Figura 22. Puntaje de áreas de conocimiento en gestión de portafolio.

Se observa en la Figura 22 que de un puntaje máximo de 5, la unidad no sobre pasa el primer nivel, existiendo áreas de conocimiento con un puntaje de 0. La gobernanza y la gestión de desempeño son factores críticos, ya que no se encuentra evidencia de la labor hecha por la Unidad en este tema.

5.3. Evaluación gestión de programas

La evaluación en gestión de programas se discrimina en dominios, que son agrupaciones complementarias de áreas de actividades relacionadas, lo que indica que se deben todos sus componentes para obtener los beneficios del programa.

Después de realizar la evaluación SAM, la siguiente tabla muestra el puntaje obtenido por la Unidad, discriminado en los 5 dominios que caracterizan la gestión de programas del PMI.

Tabla 8.
Puntaje obtenido en gestión de programas

Dominio gestión de programas		
Dominios	Puntaje obtenido	Promedio dominio
Alineación estrategia	2	1,7
Involucramiento de interesados	1	
Gestión de beneficios	1	
Gobernanza	2	
Gestión del ciclo de vida	2	

Teniendo en cuenta el promedio obtenido para el dominio en gestión de programas, la Unidad se ubica en el nivel 2 – procesos comunes, en el cual se evidencian algunos procesos estandarizados, que son compartidos entre programas.

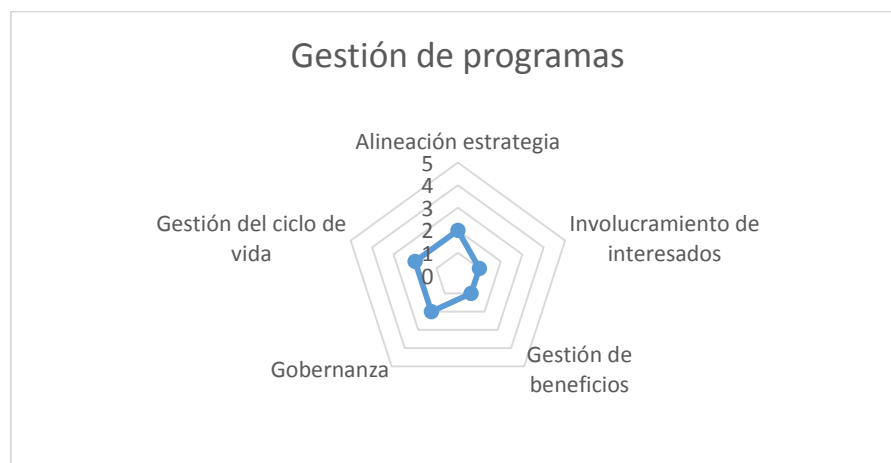


Figura 23. Puntaje obtenido discriminado en los dominios de gestión de programas.

Los componentes de involucramiento de interesados y gestión de beneficios son los que obtuvieron un menor puntaje, lo que indica que son aquellos dominios en los que se debe prestar una mayor atención en el plan de mejoramiento, para que la Unidad evolucione en su grado de madurez.

5.4. Evaluación gestión de proyectos

El componente más importante en la personalización realizada para la Unidad de Desarrollo Empresarial es la gestión de proyectos, es por esto que dicho dominio tiene el mayor peso dentro de la ponderación global para hallar el grado de madurez (40 de 100 puntos).

La siguiente tabla, muestra una discriminación de la puntuación obtenida por la Unidad en las diferentes áreas de conocimiento que comprende la gestión de proyectos del PMI.

Tabla 9.
Puntaje obtenido en el dominio de gestión de proyectos.

Dominio gestión de proyectos		
Áreas de conocimiento	Puntaje obtenido	Promedio dominio
Gestión de la integración	5	
Gestión del alcance	4	
Gestión del cronograma	3	
Gestión de los costos	3	
Gestión de la calidad	1	2,6
Gestión de los recursos	2	
Gestión de las comunicaciones	2	
Gestión del riesgo	2	
Gestión de las adquisiciones	3	
Gestión de los interesados	1	

De acuerdo con la puntuación anterior, la Unidad se encuentra en el nivel 3 – metodología definida en la escala de Kerzner, en donde se evidencian indicadores de desempeño y los procesos cuentan con trazabilidad y un responsable definido.

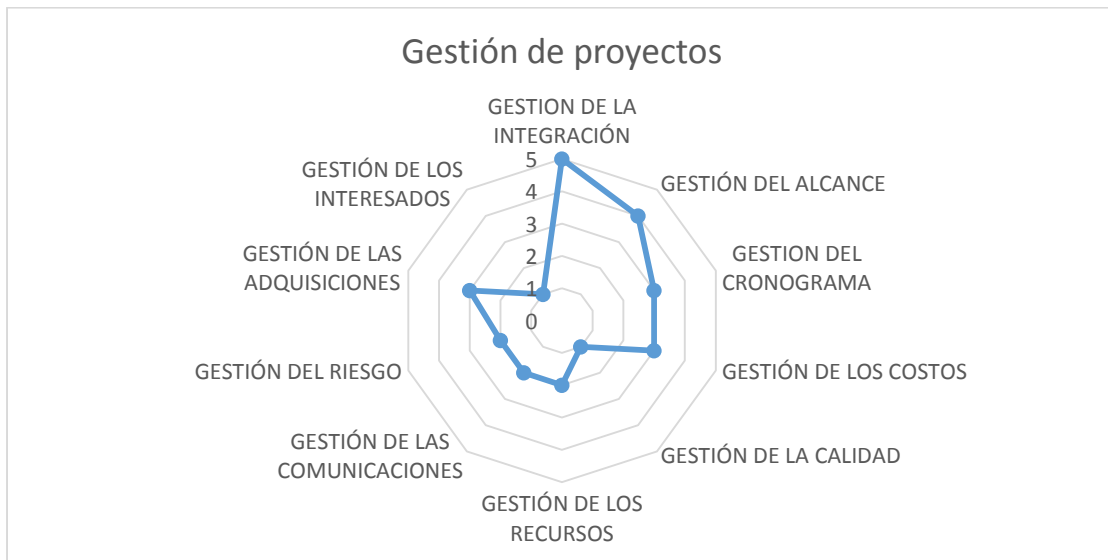


Figura 24. Puntaje obtenido en las diferentes áreas de conocimiento.

Al igual que en la gestión de programas, en el presente dominio se identifican áreas de conocimientos con los puntajes más bajos, como es el caso de la gestión de interesados y la gestión de la calidad, lo cual son los componentes críticos a tener en cuenta en el plan de mejoramiento.

5.5. Evaluación habilitadores organizacionales

El segundo componente en importancia en la personalización del modelo OPM3 para la Unidad intervenida son los habilitadores organizacionales, ya que son los que facilitan la adopción de las buenas prácticas en una organización.

La Figura 25 muestra la categorización de los habilitadores organizacionales evaluados y el puntaje obtenido.

Evaluación Habilitadores organizacionales			
Grupo	Categorías	Puntaje obtenido	Promedio
Estructu ral	Alineación estratégica	1,5	2
	Localización y asignación de recursos	2	

	Estructuras organizacionales	2
Cultural	Gobierno	2
	Políticas y visión de OPM	2
	Sponsorhip	1
	Comunidades OPM	4
Tecnológico	Gestión de conocimiento y PMIS	2
	Criterios de éxito de proyectos	2
	Métricas de gestión de proyectos	2
	Benchmarking	1,5
	Sistemas de gestión	2
	Metodología OPM	2
	Prácticas OPM	2
	Técnicas OPM	3
Recurso humano	Evaluación de desempeño	2
	Gestión de competencias	2
	Entrenamiento en OPM	3

Figura 25. Resultado habilitadores organizacionales.

Con respecto a la puntuación obtenida en el dominio de habilitadores organizacionales, la Unidad se encuentra en el nivel 2 – Procesos comunes, en la escala de Kerzner. En la siguiente tabla se muestra el puntaje promedio obtenido por la agrupación de los diferentes habilitadores organizacionales según su tipología.

Grupo	Puntaje promedio
Estructural	1,8
Cultural	2,2
Tecnológico	2,0
Recurso humano	2,3

Figura 26. Agrupación habilitadores organizacionales.

6. Plan de Mejoramiento

En este capítulo se presenta el plan de mejoramiento para la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, partiendo de los resultados obtenidos en los capítulos anteriores. Dicho plan propende por elevar el grado de madurez en la gestión de proyectos para la Unidad, proporcionando un medio a través del cual sus directivos cuenten con un primer acercamiento de las actividades a realizar, presupuesto a tener en cuenta, responsable para su desarrollo, así como un cronograma de las iniciativas propuestas para mejorar la integración de la gestión de portafolios, programas y proyectos con el marco de gestión empresarial de la Unidad intervenida.

Las iniciativas están enfocadas a implementar un marco de ejecución de la estrategia por medio de las buenas prácticas estandarizadas por el PMI, con el fin de entregar de manera consistente y predecible mejores resultados, con un mejor rendimiento y una ventaja competitiva sostenible (PMI, 2014).

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Capítulo 5, a continuación se proponen 7 iniciativas que buscan mejorar los puntajes más bajos resultantes del análisis y evaluación realizado para la Unidad, entre los que se encuentran: los 4 grupos de los habilitadores organizacionales (estructural, cultural, tecnológico, recurso humano), la creación de una PMO dentro de la Unidad, la gobernanza y la gestión del desempeño referente a la dirección de portafolios.

Cabe aclarar que las estimaciones de presupuesto y duración de las tareas propuestas se hicieron con base a proyectos similares y utilizando el juicio de expertos, en cuanto a la cantidad de

presupuesto para cada actividad se utilizó como base, el salario designado para un profesional especializado contratado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Iniciativa 1. Habilitadores organizacionales estructurales

Los habilitadores estructurales ayudan a las organizaciones a establecer tanto una alineación estratégica como una asignación de recursos basadas en estructuras empresariales que permiten la gestión organizacional de proyecto (OPM).

La alineación estratégica soportada por el gobierno empresarial, permite a las organizaciones administrar y alinear sus proyectos y portafolios de manera consistente con la estrategia del negocio, con el fin de maximizar el valor de los resultados (PMI, 2014). Además, es más probable que una organización con una fuerte OPM utilice procesos de gestión de oportunidades y riesgos empresariales para mejorar la alineación estratégica.

La puntuación obtenida por la Unidad de Desarrollo empresarial en cuanto al componente de los habilitadores estructurales se muestra a continuación:

*Tabla 10.
Puntaje obtenido en habilitadores estructurales.*

Grupo	Categorías	Puntaje obtenido
Estructural	Alineación estratégica	1,5
	Localización y asignación de recursos	2
	Estructuras organizacionales	2

Las actividades propuestas en esta iniciativa son las siguientes:

Actividades específicas

- Revisar la correcta alineación de los proyectos con la estrategia y objetivos organizacionales.
- Revisión de la estructura organizacional, recursos y activos de la Unidad de Desarrollo Empresarial.
- Obtener política general para la gestión de proyectos.
- Desarrollar tablero de control único para la toma de decisiones
- Establecer política general de asignación y optimización de recursos
- Desarrollar una matriz de proyectos que facilite el impacto sobre los objetivos organizacionales de la Unidad objeto de estudio.
- Desarrollar y analizar KPIs para medida del desempeño de los proyectos.
- Desarrollar sistema de priorización de proyectos.

Presupuesto y duración

Tabla 11.

Presupuesto Iniciativa 1 - Habilitadores estructurales

Iniciativa 1 - Habilitadores organizacionales estructurales				
Actividades	Orden	Tiempo [días]	Presupuesto	Responsable
Revisar la correcta alineación de los proyectos con la estrategia y objetivos organizacionales.	1	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora
Revisión de la estructura organizacional, recursos y activos de la Unidad de Desarrollo Empresarial.	2	15	\$ 2.350.000	Unidad gestora
Obtener política general para la gestión de proyectos.	3	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Desarrollar tablero de control único para la toma de decisiones	4	20	\$ 3.133.333	Unidad gestora

Establecer política general de asignación y optimización de recursos	5	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Desarrollar una matriz de proyectos que facilite el impacto sobre los objetivos organizacionales de la Unidad objeto de estudio.	6	15	\$ 2.350.000	Unidad gestora
Desarrollar y analizar KPIs para medida del desempeño de los proyectos.	7	18	\$ 2.820.000	Unidad gestora
Desarrollar sistema de priorización de proyectos.	8	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Total Iniciativa 1 = 140 días \$ 26.320.000				

Cronograma

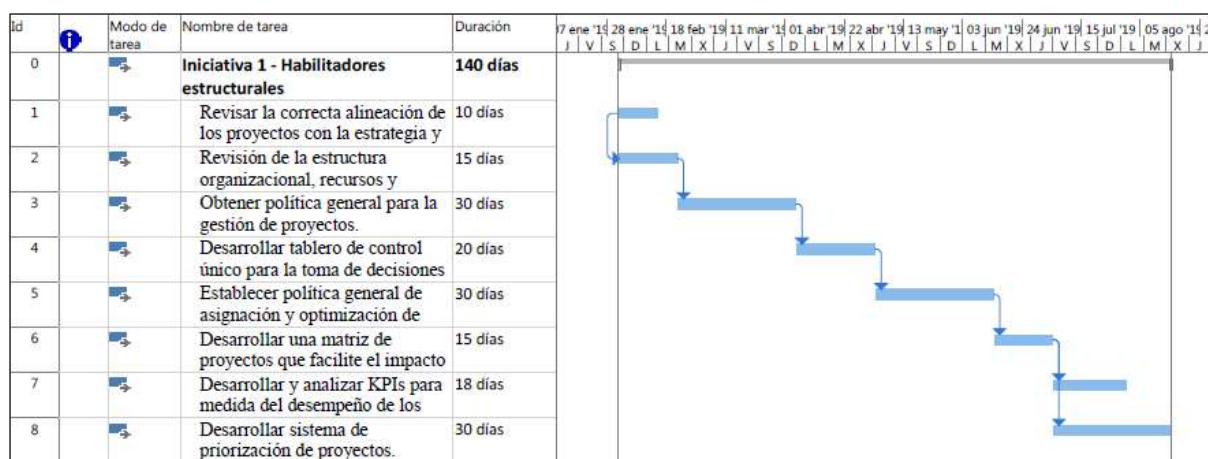


Figura 27. Programación iniciativa 1- Habilitadores organizacionales estructurales.

Iniciativa 2. Habilitadores organizacionales culturales

Los habilitadores culturales facilitan la adopción de la gestión de portafolios, programas y proyectos en una organización, por medio del establecimiento de un modelo de gobernanza, políticas y visión adecuados para el desarrollo de la OPM, además de apoyar a las comunidades donde se comparten y aprovechan las mejores prácticas de la gestión organizativa de proyectos (PMI, 2013).

El resultado obtenido por la Unidad al evaluar los habilitadores culturales, se muestra a continuación:

*Tabla 12.
Puntaje obtenido en habilitadores culturales.*

Grupo	Categorías	Puntaje obtenido
Cultural	Gobierno	2
	Políticas y visión de OPM	2
	Sponsorhip	1
	Comunidades OPM	4

Las actividades propuestas en esta iniciativa son:

Actividades específicas

- Establecer la definición organizacional de proyecto y gestión de proyectos.
- Reconocer el tamaño de los proyectos dirigidos.
- Determinar el grupo de procesos en gestión de proyectos que serán aplicables a los proyectos de la Unidad.
- Determinar los procesos de adaptación específicos para medir la escalabilidad y flexibilidad de la metodología en gestión de proyectos escogida.
- Establecer políticas y visión enfocada en gestión de proyectos.
- Determinar el modelo de gobierno actual.
- Determinar la figura de Sponsor de los proyectos y vincularlo como un actor fundamental para el desarrollo del mismo.
- Establecer roles y responsabilidades de cada cargo.

- Establecer modelo de informe de proyectos.

Presupuesto y duración

Tabla 13.

Presupuestos Iniciativa 2 - Habilitadores culturales

Iniciativa 2 - Habilitadores organizacionales culturales					
Actividades	Orden	Tiempo [días]	Presupuesto	Responsable	
Establecer la definición organizacional de proyecto y gestión de proyectos.	1	3	\$ 470.000	Unidad Gestora	
Reconocer el tamaño de los proyectos dirigidos.	2	5	\$ 783.333	Unidad Gestora	
Determinar el grupo de procesos en gestión de proyectos que serán aplicables a los proyectos de la Unidad.	3	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad	
Determinar los procesos de adaptación específicos para medir la escalabilidad y flexibilidad de la metodología en gestión de proyectos escogida.	4	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad	
Establecer políticas y visión enfocada en gestión de proyectos.	5	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad	
Determinar el modelo de gobierno actual.	6	3	\$ 470.000	Unidad Gestora	
Determinar la figura de Sponsor de los proyectos y vincularlo como un actor fundamental para el desarrollo del mismo.	7	3	\$ 470.000	Unidad Gestora	
Establecer roles y responsabilidades de cada cargo.	8	5	\$ 783.333	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad	
Establecer modelo de informe de proyectos.	9	10	\$ 1.566.667	Unidad Gestora	

Cronograma

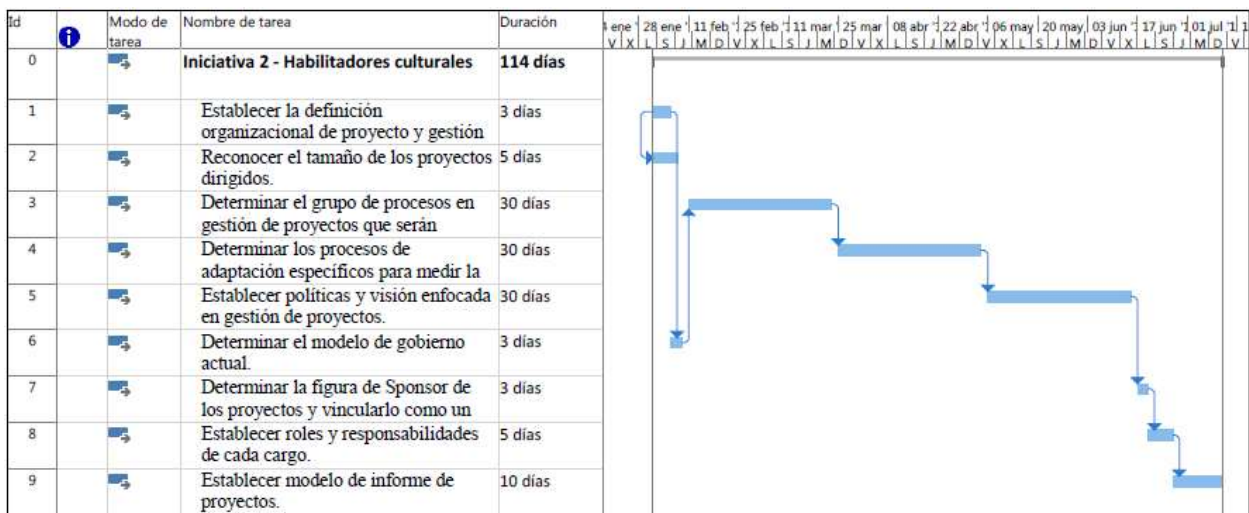


Figura 28. Programación iniciativa 2 - Habilitadores organizacionales culturales.

Iniciativa 3. Habilitadores organizacionales tecnológicos

Los habilitadores tecnológicos permiten apoyar el desarrollo de tareas manuales para ser realizadas de una mejor forma, más rápida y económica, al mismo tiempo que alienta a la reutilización de buenas prácticas y técnicas. De otra parte, mejora también el intercambio de conocimientos y permite a la organización recopilar datos para compararlos con sus similares.

Así mismo, la adopción de una metodología permite conocer los requerimientos y entregar beneficios para apoyar la estrategia organizacional. La metodología debe ser adaptada y escalada para satisfacer las necesidades empresariales (PMI, 2014).

La puntuación obtenida por la Unidad se muestra a continuación:

Tabla 14.
Puntuación en habilitadores tecnológicos.

Grupo	Categorías	Puntaje obtenido
Tecnológico	Gestión de conocimiento y PMIS	2
	Criterios de éxito de proyectos	2
	Métricas de gestión de proyectos	2

	Benchmarking	1,5
	Sistemas de gestión	2
	Metodología OPM	2
	Practicas OPM	2
	Técnicas OPM	3

Las actividades propuestas para esta iniciativa son:

Actividades específicas

- Identificar y catalogar los proyectos actualmente en desarrollo.
- Identificar software para uso potencial en gestión de proyectos, recopilación de lecciones aprendidas, documentación, etc.
- Documentar lecciones aprendidas.
- Compilar la información histórica de programas y proyectos completados en la Unidad.
- Diseñar un repositorio central para guardar información original de los proyectos.
- Determinar la viabilidad de la compra de un PMIs
- Utilización de un software scheduler para planificación de proyectos.
- Sensibilización al personal sobre el uso de herramientas enfocadas a la gestión de proyectos.
- Puesta en marcha de Scheduler y PMIs.
- Evaluación del uso de herramientas.

Presupuesto y duración

Tabla 15.

Presupuestos iniciativa 3 - Habilitadores tecnológicos.

Iniciativa 3 - habilitadores organizacionales tecnológicos

Actividades	Orden	Tiempo [días]	Presupuesto	Responsable
Identificar y catalogar los proyectos actualmente en desarrollo.	1	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora
Identificar software para uso potencial en gestión de proyectos, recopilación de lecciones aprendidas, documentación, etc.	2	6	\$ 940.000	Unidad gestora
Documentar lecciones aprendidas.	3	15	\$ 2.350.000	Unidad gestora
Compilar la información histórica de programas y proyectos completados en la Unidad.	4	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora
Diseñar un repositorio central para guardar información original de los proyectos.	5	20	\$ 3.133.333	Unidad gestora
Determinar la viabilidad de la compra de un PMIs	6	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Utilización de un software scheduler para planificación de proyectos.	7	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Sensibilización al personal sobre el uso de herramientas enfocadas a la gestión de proyectos.	8	3	\$ 470.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Puesta en marcha de Scheduler y PMIs.	9	3	\$ 470.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Evaluación del uso de herramientas.	10	5	\$ 783.333	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Total Iniciativa 3 =			76 días	\$ 14.413.333

Cronograma

Entrenamiento en OPM	3
----------------------	---

Las actividades que se proponen para la presente iniciativa son:

Actividades específicas

- Identificar los proyectos y programas de la Unidad.
- Evaluar las habilidades necesarias para cada tipo de proyecto.
- Realizar un análisis de brechas de habilidades.
- Identificar fuentes para desarrollar habilidades.
- Desarrollar e implementar un modelo de competencias
- Desarrollar e implementar un currículo de entrenamiento.
- Definir fichas técnicas de cursos.
- Realizar capacitación en gestión de proyectos al personal.
- Evaluar la alineación de las competencias con la estrategia organizacional.
- Definir unos KPIs de medida de desempeño individual
- Realizar evaluación periódica de desempeño.

Presupuesto y duración

Tabla 17.

Presupuestos iniciativa 4 - Habilitadores recurso humano.

Iniciativa 4 - Habilitadores organizacionales de recurso humano				
Actividades	Orden	Tiempo [días]	Presupuesto	Responsable
Identificar los proyectos y programas de la Unidad.	1	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora
Evaluar las habilidades necesarias para cada tipo de proyecto.	2	6	\$ 940.000	Unidad gestora

Realizar un análisis de brechas de habilidades.	3	6	\$ 940.000	Unidad gestora
Identificar fuentes para desarrollar habilidades.	4	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora
Desarrollar e implementar un modelo de competencias para evaluación	5	15	\$ 2.350.000	Unidad gestora
Desarrollar e implementar un currículo de entrenamiento.	6	12	\$ 1.880.000	Unidad gestora
Definir fichas técnicas de cursos.	7	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora
Realizar capacitación en gestión de proyectos al personal.	8	20	\$ 3.133.333	Unidad gestora
Evaluar la alineación de las competencias con la estrategia organizacional.	9	3	\$ 470.000	Unidad gestora
Definir unos KPIs de medida de desempeño individual	10	3	\$ 470.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Realizar evaluación periódica de desempeño.	11	1	\$ 156.667	Unidad gestora
Total Iniciativa 4 = 87 días \$ 15.040.000				

Cronograma

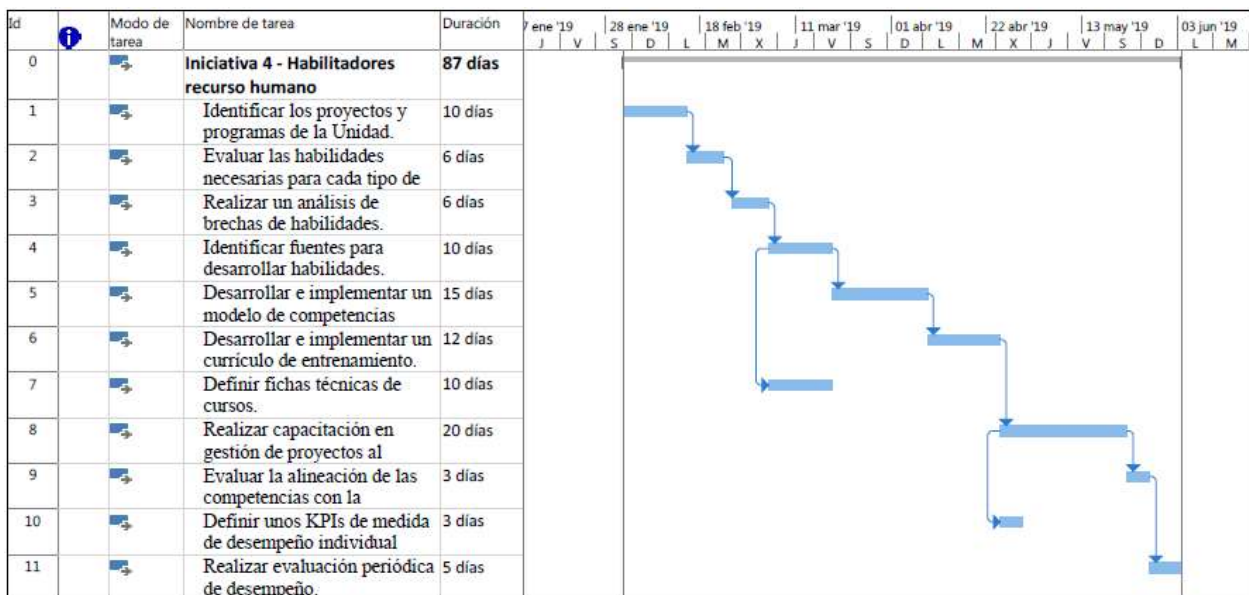


Figura 30. Programación iniciativa 4 - Habilitadores organizacionales de recurso humano.

Iniciativa 5. Creación de una PMO en la Unidad

Una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es una estructura organizacional que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2017). La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la misma.

De acuerdo con Pinto (2013), las PMO generan ventajas tales como: introducir mejoras en el gobierno corporativo, facilitando la toma de decisiones y control de los proyectos dentro de un portafolio organizado; asimismo ayudan a optimizar la estructura organizacional definiendo asignaciones de recursos roles y responsabilidades de forma equitativa y balanceada. Por otra parte, las PMO establecen mejoras en la medición y seguimiento de proyectos, introduciendo en la organización, herramientas adecuadas para la definición de las metas y las formas de evaluar objetivamente el desempeño de un proyecto.

La puntuación obtenida en cuanto a los dominios de gestión de proyectos y programas se muestra a continuación:

Tabla 18.
Puntaje obtenido en Gestión de proyectos.

Dominio gestión de proyectos		
Áreas de conocimiento	Puntaje obtenido	Promedio dominio
Gestión de la integración	5	
Gestión del alcance	4	
Gestión del cronograma	3	
Gestión de los costos	3	
Gestión de la calidad	1	
Gestión de los recursos	2	2,6
Gestión de las comunicaciones	2	
Gestión del riesgo	2	
Gestión de las adquisiciones	3	
Gestión de los interesados	1	

Tabla 19.
Puntaje obtenido en Gestión de Programas.

Dominio gestión de programas		
Dominios	Puntaje obtenido	Promedio dominio
Alineación estrategia	2	
Involucramiento de interesados	1	
Gestión de beneficiarios	1	1,7
Gobernanza	2	
Gestión del ciclo de vida	2	

Las actividades propuestas para el montaje de la PMO son las siguientes:

Actividades específicas

- Realizar una revisión del estado actual de la Unidad.
- Documentación del estado actual a través de estadísticas, formatos, encuestas, entre otros.
- Definir el horizonte de la PMO.
- Realizar el diseño, implementación y proceso de mejora.
- Definir el tipo de PMO a montar.
- Establecer la misión y la visión de la Oficina.
- Definir interesados, roles, perfiles y estructura de la PMO.
- Definir servicios de la PMO.
- Puesta en marcha de la PMO.
- Seguimiento y control de la Oficina.

Presupuesto y duración

Tabla 20.
Presupuesto Iniciativa 5 - Creación PMO.

Iniciativa 5 - Creación de una PMO				
Actividades	Orden	Tiempo [días]	Presupuesto	Responsable

Realizar una revisión del estado actual de la Unidad.	1	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora
Documentación del estado actual a través de estadísticas, formatos, encuestas, entre otros.	2	20	\$ 3.133.333	Unidad gestora
Definir el horizonte de la PMO.	3	5	\$ 783.333	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Realizar el diseño, implementación y proceso de mejora.	4	40	\$ 6.266.667	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Definir el tipo de PMO a montar.	5	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Establecer la misión y la visión de la Oficina.	6	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Definir interesados, roles, perfiles y estructura de la PMO.	7	20	\$ 3.133.333	Unidad gestora
Definir servicios de la PMO.	8	20	\$ 3.133.333	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Puesta en marcha de la PMO.	9	15	\$ 2.350.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Seguimiento y control de la Oficina.	10	Permanente		Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Total Iniciativa 5 = 160 días			\$ 23.500.00	

Cronograma

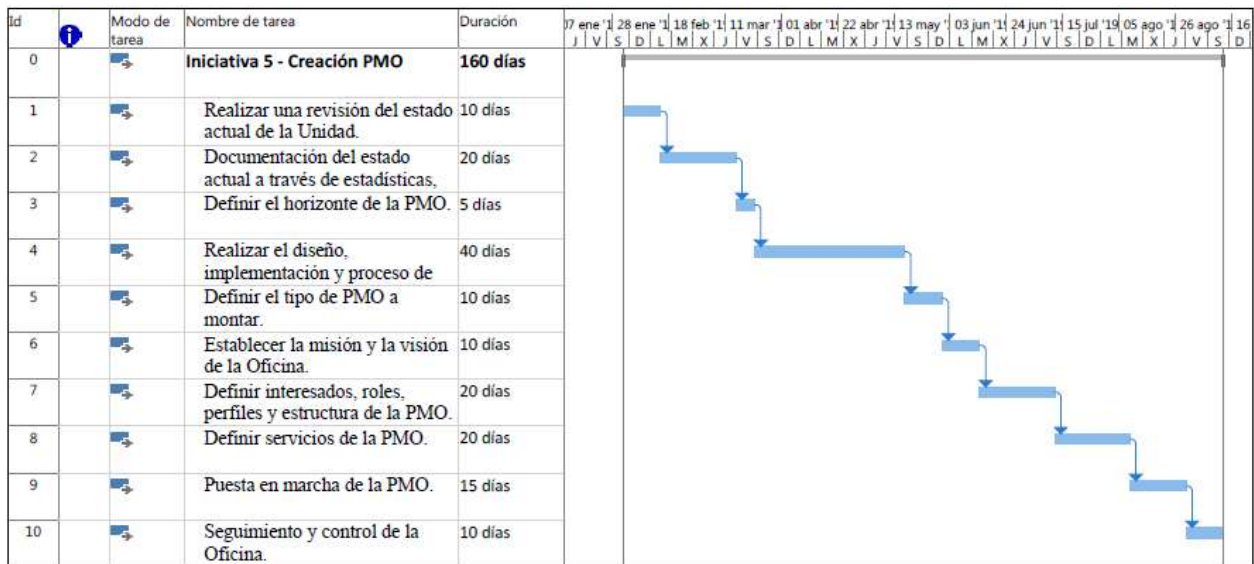


Figura 31. Programación iniciativa 5 - Creación de PMO.

Iniciativa 6. Implementación estructura de gobierno en gestión de portafolios

La gestión de OPM permite a las organizaciones gestionar proyectos de manera consistente y maximizar el valor de los resultados del proyecto. Además de proporcionar un marco en el que las empresas pueden tomar decisiones que satisfacen las necesidades y expectativas del negocio.

De acuerdo al gobierno corporativo, las prácticas de gobierno en la gestión de portafolios promueven el cumplimiento de la política de OPM en toda la organización (PMI, 2014).

Los resultados obtenidos por la Unidad en cuanto a la Gobernanza en gestión de portafolios se muestran a continuación:

Tabla 21.
Puntaje obtenido en Gobernanza en gestión de portafolios.

Dominio gestión de portafolios	
Área de conocimiento	Puntaje obtenido
Gobernanza	0

Las actividades propuestas para esta iniciativa son las siguientes:

Actividades específicas

- Determinar el modelo de gobierno existente.
- Establecer roles y responsabilidades dentro del cuadro de gobierno.
- Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones que describe las funciones de la junta de gobierno.
- Determinar el alcance y los miembros de la junta de gobierno.
- Revisar e implementar los procesos de alineación estratégica.
- Establecer KPIs.

Presupuesto y duración

Tabla 22.

Presupuesto iniciativa 6 - Estructura de gobierno en portafolios

Iniciativa 6 - Implementación estructura de gobierno en gestión de portafolios				
Actividades	Orden	Tiempo [días]	Presupuesto	Responsable
Determinar el modelo de gobierno existente.	1	6	\$ 940.000	Unidad gestora
Establecer roles y responsabilidades dentro del cuadro de gobierno.	2	12	\$ 1.880.000	Unidad gestora
Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones que describe las funciones de la junta de gobierno.	3	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Determinar el alcance y los miembros de la junta de gobierno.	4	10	\$ 1.566.667	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Revisar e implementar los procesos de alineación estratégica.	5	15	\$ 2.350.000	Unidad gestora
Establecer KPIs.	6	5	\$ 783.333	Unidad gestora
Total Iniciativa 6 = 78 días			\$ 12.220.000	

Cronograma

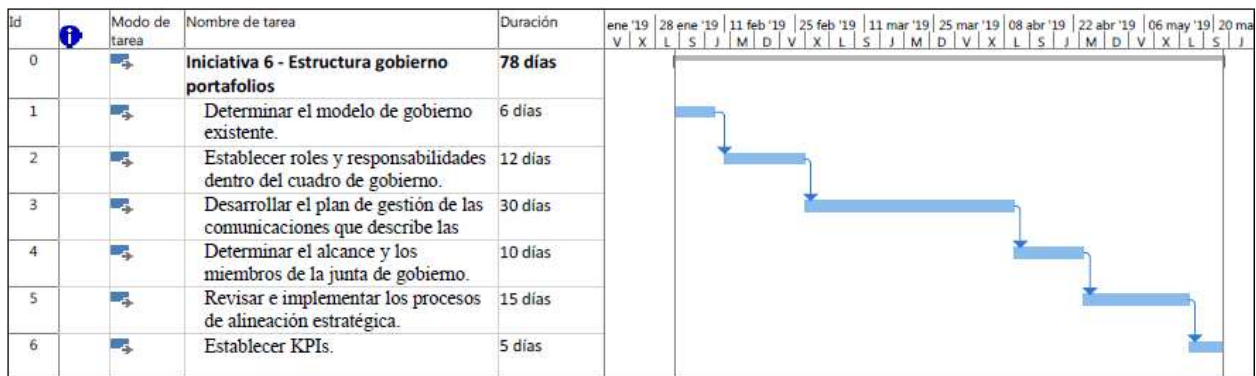


Figura 32. Programación iniciativa 6 - Estructura de gobierno en gestión de portafolios.

Iniciativa 7. Gestión de desempeño

La gestión de desempeño apalanca la madurez para los dominios de portafolios, programas y proyectos. Busca profundizar en el modelo de gestión de valor del negocio y en los beneficios, para posteriormente configurarse en un modelo que mida claramente el desempeño en la realización de portafolios programas y proyectos asegurando la articulación con el modelo de gestión de la estrategia organizacional.

La gestión de desempeño consiste en definir un conjunto de reglas y modelos que se usarán para desplegar el modelo de gestión estratégica, definiendo claramente las interfaces e indicadores, fortaleciendo los modelos de identificación de valor y los mecanismos para medición y seguimiento.

La puntuación obtenida en gestión de desempeño se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23.
Puntaje en gestión de desempeño.

Dominio gestión de portafolios	
Área de conocimiento	Puntaje obtenido
Gestión de desempeño	0

Las actividades propuestas para mejorar la gestión del desempeño se presentan a continuación:

Actividades específicas

- Formular el esquema de interacción más adecuado entre el modelo de gestión estratégica y la gestión de portafolios, programas y proyectos.
- Implementar el modelo
- Desarrollar esquema que facilite la formulación y cuantificación de beneficios.
- Acompañamiento proceso de formulación de proyectos y casos de negocio
- Definición de KPIs específicos para monitorear la generación de valor.
- Diseño y análisis de indicadores de resultados.

Presupuesto y duración

Tabla 24.

Presupuesto iniciativa 7 - Gestión de desempeño.

Iniciativa 7 - Gestión de desempeño				
Actividades	Orden	Tiempo [días]	Presupuesto	Responsable
Formular el esquema de interacción más adecuado entre el modelo de gestión estratégica y la gestión de portafolios, programas y proyectos.	1	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Implementar el modelo	2	5	\$ 783.333	Unidad gestora
Desarrollar esquema que facilite la formulación y cuantificación de beneficios.	3	20	\$ 3.133.333	Unidad gestora
Acompañamiento proceso de formulación de proyectos y casos de negocio	4	30	\$ 4.700.000	Unidad gestora
Definición de KPIs específicos para monitorear la generación de valor.	5	5	\$ 783.333	Unidad gestora Vicepresidencia de la Unidad
Análisis y diseño de indicadores de resultados.	6	5	\$ 783.333	Unidad gestora
Total Iniciativa 7 =			85 días	\$ 14.883.333

Cronograma



Figura 33. Programación iniciativa 7 - Gestión de desempeño.

6.1. Integración de las iniciativas

En este apartado se muestra la compilación de las 7 iniciativas antes presentadas, para esto se define un orden de implementación y se establece la programación a partir de este.

Presupuesto y duración

Tabla 25.

Integración de las 7 iniciativas.

Integración iniciativas						
Iniciativas	Orden	Tiempo [días]	Presupuesto			
Iniciativa 1 - Habilitadores organizacionales estructurales	2	140	\$ 26.320.000			
Iniciativa 2 - Habilitadores organizacionales culturales	2	114	\$ 18.643.333			
Iniciativa 3 - habilitadores organizacionales tecnológicos	2	76	\$ 14.413.333			
Iniciativa 4 - Habilitadores organizacionales de recurso humano	3	87	\$ 15.666.667			
Iniciativa 5 - Creación de una PMO	1	160	\$ 23.500.000			
Iniciativa 6 - Implementación estructura de gobierno en gestión de portafolios	2	78	\$ 12.220.000			

Iniciativa 7 - Gestión de desempeño	3	85	\$ 14.883.333
Total Iniciativas =			740 días \$ 125.646.667

Para la programación, se da prioridad a la iniciativa 5 – creación de una PMO, ya que se considera que es la iniciativa que tendrá mayor impacto dentro de la Unidad y de esta, se pueden desarrollar los demás planes de mejoramiento.

Cronograma

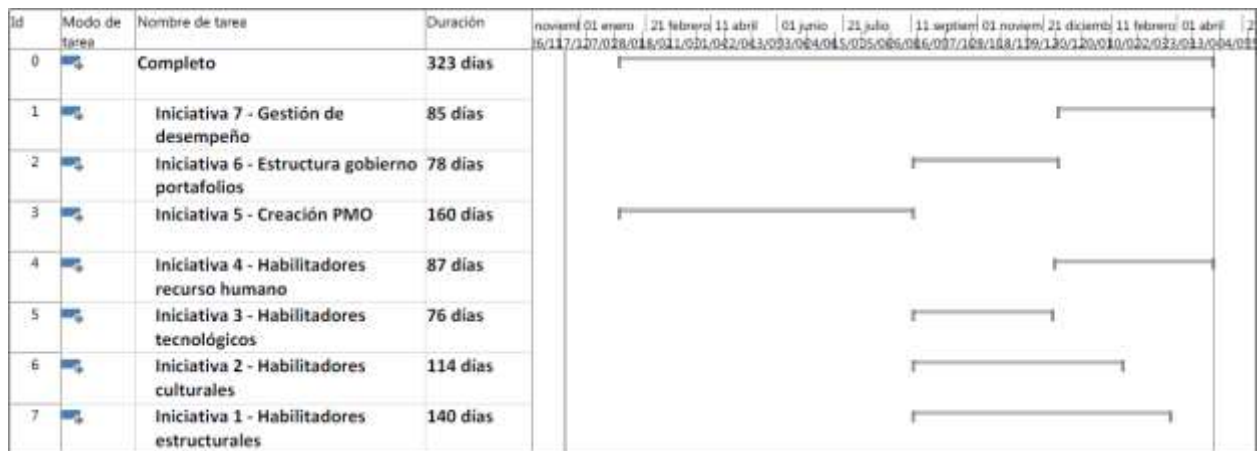


Figura 34. Programación de las 7 iniciativas.

7. Conclusiones

Del presente trabajo de aplicación se puede concluir lo siguiente:

El modelo OPM3 es un estándar para la determinación del nivel de madurez en gestión de proyectos de las organizaciones que tiene como base las buenas prácticas en gestión de portafolios, programas y proyectos definidas por el PMI. Este modelo presenta un amplio margen de evaluación, ya que se valoran cerca de 500 buenas prácticas de los dominios en dirección de proyectos incluyendo habilitadores organizacionales que son aquellas enfocadas a facilitar la adopción de las buenas prácticas particulares de los dominios de portafolios, programas y proyectos).

Asimismo, el OPM3 permite al usuario establecer una personalización del mismo, a través de una autoevaluación definida en el modelo con el fin de adaptar el estándar al medio ambiente empresarial y a la situación actual de cualquier tipo de compañía. Esta característica de adaptación es una de las ventajas que presenta el modelo creado por el PMI, frente a otros similares.

Después de realizar el sondeo inicial a los activos organizacionales y métodos utilizados en gestión de proyectos por parte de la Unidad de Desarrollo Empresarial, se escogieron por medio de juicio de expertos, mesas de trabajo y reuniones, los 7 procesos que fueron utilizados para implementar el modelo OPM3 en la misma. Dichos procesos son los que mejor se adaptan a la actualidad de la empresa y modo de operación, entre los que se pueden destacar: Entender la OPM, Entender la organización, Establecer plan, Definir alcance, Aplicar la evaluación, Crear recomendaciones y Seleccionar iniciativas. Cada uno de los mencionados procesos fue detallado con sus respectivas entradas, herramientas y salidas que los caracterizan.

Para este trabajo de aplicación se determinó el uso de 50 preguntas cada una de ellas pertenecientes a las diferentes áreas de conocimiento de los dominios, con el fin de ampliar el umbral de medición de la prueba y de simplificar la aplicación de la misma a la Unidad.

Al aplicar la prueba SAM, se determinó que la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se encuentra en el nivel 2 de madurez en gestión de proyectos, que es característico de entidades que poseen procesos comunes para la gestión de proyectos que conllevan al éxito de los mismos. De otra parte se asegura que dichos procesos sean repetibles en otras áreas, gracias al énfasis en la introducción de herramientas y técnicas focalizadas en la administración de los proyectos. En el caso particular de la Unidad, se pueden evidenciar procesos estandarizados como los pertenecientes a la gestión de cronogramas, la gestión de costos, gestión de adquisiciones, la evaluación de desempeño y la implementación y manejo de un lenguaje común de proyectos.

Una vez reconocido el nivel de madurez de la Unidad, se determinaron las buenas prácticas en las que se obtuvo el puntaje más bajo, obteniendo así el punto de partida y la pauta para la definición del plan de mejoramiento; en dicho plan, se diseñaron 7 iniciativas que propenden por aumentar dicho nivel de madurez y que a su vez, pretenden implementar un proceso de mejoramiento continuo que pueda ser replicado en las diferentes áreas de la Entidad.

Las 7 iniciativas propuestas en este trabajo de aplicación son: Habilitadores organizacionales estructurales, culturales, tecnológicos y de recurso humano, creación de una PMO, estructura de goberna enfocada en gestión de portafolios y por último, gestión del desempeño. A través de cada una de estas iniciativas, se pretende brindar la solución a los puntos débiles en gestión de proyectos encontrados. De igual forma, se presentan los presupuestos en tiempo y dinero de cada iniciativa y una propuesta final que enmarca todas las iniciativas en conjunto con el fin de que la Unidad

cuenta con un panorama global de la presentación de los mejoramientos propuestos para la cual, se determinó un presupuesto total para la implementación de \$ 125.646.667 con una duración de 740 días.

Por último, este trabajo de aplicación da el primer acercamiento para la apropiación e implementación de la gestión de portafolios en la Unidad, creando un sistema que organice, seleccione y priorice las iniciativas de proyectos, con el fin de obtener una correcta alineación estratégica y asignación de recursos que máxime el retorno de la inversión realizada. Por esto, la medición del nivel de madurez se encuentra como una oportunidad, toda vez que indica la actualidad en gestión de proyectos que se encuentra la Unidad de Desarrollo Empresarial y permite la toma de decisiones partiendo del grado objetivo que aquí se determina.

8. Recomendaciones

Como trabajo futuro se recomienda mantener el ciclo de vida del modelo OPM3, en el cual una vez implementadas las iniciativas contempladas en el presente trabajo de aplicación, se redirecciona a la etapa 1 del ciclo, obteniendo la información y aplicando la prueba nuevamente; lo anterior, tanto para determinar los efectos e impactos producidos en el nivel de madurez en gestión de proyectos de la Unidad como para dar continuidad al proceso de evaluación OPM3, pudiendo así evaluar las mejoras obtenidas y generar nuevos planes de trabajo frente a las nuevas temáticas que allí se identifiquen.

Así mismo, se recomienda que la creación de la PMO se realice en conjunto y con el apoyo de las directivas de la Entidad, debido a que dicha iniciativa presenta un horizonte de entre 3 a 5 años en promedio y compromete una gran cantidad de esfuerzo empresarial. Por otra parte, es importante que dicha iniciativa sea la primera en ser implementada, ya que esto permite que la Oficina de Gestión de Proyectos madure y crezca junto con la Unidad y la metodología adoptada.

Este trabajo de aplicación permite la creación de un Spin off dentro de la entidad, donde la Cámara de Comercio puede llegar a ofertar el servicio de evaluación del nivel de madurez de las empresas de la región que estén afiliadas, presentando su grado actual y un plan de mejoramientos que propenda por elevar dicho nivel para el fortalecimiento empresarial.

Por último, se recomienda que al momento de implementar las iniciativas de mejora, se actualicen los presupuestos debido al cambio de salario base que fue escogido para dicha estimación.

Referencias Bibliográficas

- Aubry, M. Sicotte, H. Drouin, N. Vidot-Delerue, H. & Besner, C. (2012) "Organisational project management as a function within the organisation", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 Issue: 2, pp.180-194, <https://doi.org/10.1108/17538371211214897>.
- Buchtik, L. 2012. OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI. LA Congress V2. Perú: Project Management Institute.
- Castellanos, T., Delgado, J. & Gallego, J. (2014). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos (Tesis de Especialización). Universidad de San Buenaventura Cali, Cali, Colombia.
- Chou, J., & Yang, J. (2012). Project Management Knowledge and Effects on Construction Project Outcomes: An Empirical Study. *Project Management Journal*, 43(5), 47-67. doi:10.1002/pmj.21293
- Guerras, L. & Navas J.(2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. España: Editorial Aranzadi S.A.
- Gómez, R. J. (2016). *Dirección y gestión de proyectos de tecnologías de la información en la empresa*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal Of Project Management*, 331377-1392. doi:10.1016/j.ijproman.2015.03.005

- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Kurian, G. T. (2013). *The ama dictionary of business and management*. Estados Unidos de America.
- Lima, R. R., & Anselmo, J. L. (2004). *Project management with OPM3: the Promon case. Global Congress 2004—Latin America*. Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Matassa, P. (2006). *Grow up already!—An OPM3® primer. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- McHugh, O., & Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal Of Project Management*, 29637-646. doi:10.1016/j.ijproman.2010.05.001
- Pinto, J. Â. (2013). *100 organizational improvements using OPM3®. PMI® Global Congress 2013*. North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI. (2013). *Organizational project management maturity model OPM3*. 3 edición. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, INC.
- PMI. (2014). *Implementing organizational project management: a practice guide*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, INC.
- PMI. (2016). *Governance of portfolios, programas, and projects: a practice guide*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, INC.

PMI. (2017). Guia PMBOK. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, INC.

PMI. (2017). *The Standard For Portfolio Management*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, INC.

PMI. (2017). *The Standard For Program Management*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, INC.

Rohland, L. (2017). Analytic hierarchy process (AHP). *Salem Press Encyclopedia*.

Rolstadås, A. Tommelein, I. Schiefloe & Ballard, G. (2014) "Understanding project success through analysis of project management approach". *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 Issue: 4, pp.638-660, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2013-0048>

Yana, D. (2017). ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY. *Baltic Journal Of Economic Studies*, Vol 3, Iss 2, Pp 25-32 (2017), (2), 25.

Apéndices

Apéndice A

Adquirir conocimiento	Entender la OPM		
	Entrada	Herramientas	Salida
	Fuentes de información Revisión de OPM Estándar OPM3 Guía del PMBOK Estándar para la gestión de portafolio Estándar para la gestión de programas	Mesas de trabajo Reuniones Investigación	Conocimiento de la OPM y modelo OPM3
	Entender la Organización		
	Entrada	Herramientas	Salida
	Resultados del negocio Factores ambientales organizacionales Cultura y estilo organizacional estrategia organizacional Misión y visión organizacional Estructura y políticas organizacionales lista de stakeholders resultados previos	Mesas de trabajo levantamiento de conocimiento técnicas de entrevistas reuniones observación encuestas cuestionarios	Conocimiento organizacional
	Evaluar disposición al cambio		
	Entrada	Herramientas	Salida
	Factores ambientales organizacionales Estructura y políticas organizacionales Cultura y estilo organizacional	evaluación del cambio juicio de expertos reuniones	resultados de la disposición al cambio

Realizar la evaluación	Establecer plan		
	Entrada	Herramientas	Salida
	equipo evaluador objetivos de la evaluación Logística y tiempo de evaluación Tipo y alcance de evaluación Restricción de tiempo y presupuesto Resultado de negocio estimación de costo y esfuerzo Factores ambientales organizacionales Estándares de la industria estrategia organizacional misión y visión Estructura y políticas organizacionales	Juicio de expertos reuniones metodología en gestión de proyectos investigación análisis de riesgos entrenamiento	Plan de evaluación estimación de costo y esfuerzo riesgos registrados lista de stakeholders recursos entrenados
	Definir alcance		
	Entrada	Herramientas	Salidas
	Objetivos de la evaluación Plan de evaluación Logística y tiempo de evaluación estimación de costo y esfuerzo Recursos entrenados Estructura y políticas organizacionales	Selección de entrevistas reuniones juicio de expertos Generación de preguntas análisis de riesgos	Equipo evaluador plan de evaluación Logística y tiempo de evaluación listado de entrevistas lista de preguntas Registro de riesgos
	Aplicar la evaluación		
	Entrada	Herramientas	Salidas
	equipo evaluador	Consolidación y análisis de datos	Presentación de la evaluación

	plan de evaluación	técnicas de documentación	resultados de la evaluación
	Logística y tiempo de evaluación	levantamiento de evidencia	
	Tipo y alcance de evaluación	técnicas de entrevista	
	Factores ambientales organizacionales	reunión de lanzamiento	
	listado de entrevistas	reuniones	
Buenas prácticas de OPM3	Juicio de expertos	registro de riesgos	
Lista de preguntas	análisis de riesgos		
registro de riesgos	técnicas de puntuación		
lista de stakeholders			
recursos entrenados			
Iniciar cambio			
	Entrada	Herramientas	Salida
	presentación de la evaluación	desarrollar plan de gestión del cambio	Presentación de evaluación
	resultados de evaluación	Consolidación y análisis de datos	
	resultados de disposición al cambio	herramientas de evaluación	Resultados de la evaluación
	Factores ambientales organizacionales	Juicio de expertos	
	Registro de riesgos	investigación	
	Estructura y políticas organizacionales	análisis de riesgo	

Gestionar el mejoramiento	Crear recomendaciones		
	Entrada	Herramientas	Salidas
	Documentación de la evaluación	Técnicas de estimación	estimación de costo y esfuerzos
	resultado del negocio	juicio de expertos	áreas de mejora identificadas y priorizadas
	Factores ambientales organizacionales	levantamiento de información	objetivos de mejoramiento
	Buenas prácticas de OPM3	sistemas de medición	

Seleccionar iniciativas		
Entrada	Herramientas	Salidas
estimación de costo y esfuerzos Factores ambientales organizacionales áreas de mejora identificadas y priorizadas objetivos de mejoramiento	Técnicas de toma de decisiones juicio de expertos técnicas en gestión financiera metodología en gestión de portafolio	Caso de negocio estimación de costo y esfuerzos mapa de ruta de mejoramiento
Implementar iniciativas de mejora		
Entrada	Herramientas	Salidas
Caso de negocio estimación de costo y esfuerzos Factores ambientales organizacionales mapa de ruta de mejoramiento	Metodología en gestión de programas Metodología en gestión de proyectos	Resultado de negocio mapa de ruta de mejoramiento proceso de evaluación organizacional
Medir los resultados		
Entrada	Herramientas	Salidas
Caso de negocio resultado de negocio objetivos de mejoramiento mapa de ruta de mejoramiento	juicio de expertos Metodología en gestión de programas Metodología en gestión de proyectos	objetivos de mejoramiento alcanzados resultado de negocio
Gestionar el cambio		
Entrada	Herramientas	Salidas
Documentación de la evaluación Resultado de negocio resultado de disposición al cambio	Desarrollar plan para la gestión del cambio Mesa de trabajo	Plan de gestión del cambio Plan de comunicaciones

	<p>Factores ambientales organizacionales mapa de ruta de mejoramiento</p>	<p>Técnicas de entrevista</p>	<p>requerimientos de entrenamiento y coaching</p>
--	---	-------------------------------	---

Apéndice B

ID	PREGUNTA	DOMINIO
8400	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan estratégico de portafolio"?	Portafolio
8510	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan estratégico de portafolio"?	Portafolio
8620	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar plan estratégico de portafolio"?	Portafolio
8730	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar plan estratégico de portafolio"?	Portafolio
8410	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar el portfolio chárter"?	Portafolio
8520	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar el portfolio chárter"?	Portafolio
8630	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar el portfolio chárter"?	Portafolio
8740	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar el portfolio chárter"?	Portafolio
8420	¿Su organización estandariza el proceso "Definir la hoja de ruta del portafolio"?	Portafolio
8530	¿Su organización mide el proceso "Definir la hoja de ruta del portafolio"?	Portafolio
8640	¿Su organización controla el proceso "Definir la hoja de ruta del portafolio"?	Portafolio
9750	¿Su organización mejora el proceso "Definir la hoja de ruta del portafolio"?	Portafolio
5080	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar cambios estratégicos"?	Portafolio
5990	¿Su organización mide el proceso "Gestionar cambios estratégicos"?	Portafolio
6500	¿Su organización controla el proceso "Gestionar cambios estratégicos"?	Portafolio
6890	¿Su organización mejora el proceso "Gestionar cambios estratégicos"?	Portafolio
8540	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan de gestión de Portafolio"?	Portafolio
8550	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan de gestión de Portafolio"?	Portafolio
8650	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar plan de gestión de Portafolio"?	Portafolio
8760	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar plan de gestión de Portafolio"?	Portafolio
4945	¿Su organización estandariza el proceso "Definir Portafolio"?	Portafolio

4955	¿Su organización mide el proceso "Definir Portafolio"?	Portafolio
4965	¿Su organización control el proceso "Definir Portafolio"?	Portafolio
4975	¿Su organización mejorar el proceso "Definir Portafolio"?	Portafolio
4985	¿Su organización estandariza el proceso "Optimizar Portafolio"?	Portafolio
4995	¿Su organización mide el proceso "Optimizar Portafolio"?	Portafolio
5005	¿Su organización controla el proceso "Optimizar Portafolio"?	Portafolio
5015	¿Su organización mejora el proceso "Optimizar Portafolio"?	Portafolio
5025	¿Su organización estandariza el proceso "Autorizar Portafolio"?	Portafolio
5035	¿Su organización mide el proceso "Autorizar Portafolio"?	Portafolio
5045	¿Su organización controla el proceso "Autorizar Portafolio"?	Portafolio
5055	¿Su organización mejora el proceso "Autorizar Portafolio"?	Portafolio
8460	¿Su organización estandariza el proceso "Supervisión de Portafolio"?	Portafolio
8570	¿Su organización mide el proceso "Supervisión de Portafolio"?	Portafolio
8680	¿Su organización controla el proceso "Supervisión de Portafolio"?	Portafolio
8790	¿Su organización mejorar el proceso "Supervisión de Portafolio"?	Portafolio
8470	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan para la gestion del desempeño del Portafolio"?	Portafolio
8580	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan para la gestion del desempeño del Portafolio"?	Portafolio
8690	¿Su organización control el proceso "Desarrollar plan para la gestion del desempeño del Portafolio"?	Portafolio
8800	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar plan para la gestion del desempeño del Portafolio"?	Portafolio
8480	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar oferta y demanda"?	Portafolio
8590	¿Su organización mide el proceso "Gestionar oferta y demanda"?	Portafolio
8700	¿Su organización controla el proceso "Gestionar oferta y demanda"?	Portafolio
8810	¿Su organización mejora el proceso "Gestionar oferta y demanda"?	Portafolio
8490	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar valor de Portafolio"?	Portafolio
8600	¿Su organización mide el proceso "Gestionar valor de Portafolio"?	Portafolio
8710	¿Su organización controla el proceso "Gestionar valor de Portafolio"?	Portafolio
8820	¿Su organización mejora el proceso "Gestionar valor de Portafolio"?	Portafolio

5030	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan de gestión de comunicación del Portafolio"?	Portafolio
5940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan de gestión de comunicación del Portafolio"?	Portafolio
6450	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar plan de gestión de comunicación del Portafolio"?	Portafolio
6840	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar plan de gestión de comunicación del Portafolio"?	Portafolio
5070	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar información del Portafolio"?	Portafolio
5980	¿Su organización mide el proceso "Gestionar información del Portafolio"?	Portafolio
6490	¿Su organización controla el proceso "Gestionar información del Portafolio"?	Portafolio
6880	¿Su organización mejora el proceso "Gestionar información del Portafolio"?	Portafolio
8500	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan para la gestión de riesgo de portafolio"?	Portafolio
8610	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan para la gestión de riesgo de portafolio"?	Portafolio
8720	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar plan para la gestión de riesgo de portafolio"?	Portafolio
8830	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar plan para la gestión de riesgo de portafolio"?	Portafolio
5140	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar riesgos de portafolio"?	Portafolio
6050	¿Su organización mide el proceso "Gestionar riesgos de portafolio"?	Portafolio
6560	¿Su organización controla el proceso "Gestionar riesgos de portafolio"?	Portafolio
6950	¿Su organización mejora el proceso "Gestionar riesgos de portafolio"?	Portafolio
3270	¿Su organización estandariza el proceso "Planificación de comunicaciones"?	Programa
3740	¿Su organización mide el proceso "Planificación de comunicaciones"?	Programa
4150	¿Su organización controla el proceso "Planificación de comunicaciones"?	Programa
4540	¿Su organización mejora el proceso "Planificación de comunicaciones"?	Programa
3370	¿Su organización estandariza el proceso "Distribución de información"?	Programa

3840	¿Su organización mide el proceso "Distribución de información"?	Programa
4250	¿Su organización controla el proceso "Distribución de información"?	Programa
4640	¿Su organización mejora el proceso "Distribución de información"?	Programa
3410	¿Su organización estandariza el proceso "Reporte de desempeño del programa"?	Programa
3880	¿Su organización mide el proceso "Reporte de desempeño del programa"?	Programa
4290	¿Su organización controla el proceso "Reporte de desempeño del programa"?	Programa
4680	¿Su organización mejora el proceso "Reporte de desempeño del programa"?	Programa
3210	¿Su organización estandariza el proceso "Estimación de costo del programa"?	Programa
3680	¿Su organización mide el proceso "Estimación de costo del programa"?	Programa
4090	¿Su organización controla el proceso "Estimación de costo del programa"?	Programa
4480	¿Su organización mejora el proceso "Estimación de costo del programa"?	Programa
3705	¿Su organización estandariza el proceso "Establece marco financiero del programa"?	Programa
3715	¿Su organización mide el proceso "Establece marco financiero del programa"?	Programa
3725	¿Su organización controla el proceso "Establece marco financiero del programa"?	Programa
3735	¿Su organización mejora el proceso "Establece marco financiero del programa"?	Programa
3745	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrolla plan de gestión financiero del programa"?	Programa
3755	¿Su organización mide el proceso "Desarrolla plan de gestión financiero del programa"?	Programa
3765	¿Su organización controla el proceso "Desarrolla plan de gestión financiero del programa"?	Programa
3775	¿Su organización mejora el proceso "Desarrolla plan de gestión financiero del programa"?	Programa
7710	¿Su organización estandariza el proceso "Estimación de costo del componente"?	Programa
7880	¿Su organización mide el proceso "Estimación de costo del componente"?	Programa
8050	¿Su organización controla el proceso "Estimación de costo del componente"?	Programa

8220	¿Su organización mejora el proceso "Estimación de costo del componente"?	Programa
3220	¿Su organización estandariza el proceso "Presupuestar el programa"?	Programa
3690	¿Su organización mide el proceso "Presupuestar el programa"?	Programa
4100	¿Su organización controla el proceso "Presupuestar el programa"?	Programa
4490	¿Su organización mejora el proceso "Presupuestar el programa"?	Programa
3805	¿Su organización estandariza el proceso "Control y supervisión financiero del programa"?	Programa
3815	¿Su organización mide el proceso "Control y supervisión financiero del programa"?	Programa
3825	¿Su organización controla el proceso "Control y supervisión financiero del programa"?	Programa
3835	¿Su organización mejora el proceso "Control y supervisión financiero del programa"?	Programa
7720	¿Su organización estandariza el proceso "Cierre financiero del programa"?	Programa
7890	¿Su organización mide el proceso "Cierre financiero del programa"?	Programa
8060	¿Su organización controla el proceso "Cierre financiero del programa"?	Programa
8230	¿Su organización mejora el proceso "Cierre financiero del programa"?	Programa
3120	¿Su organización estandariza el proceso "inicio del programa"?	Programa
3590	¿Su organización mide el proceso "inicio del programa"?	Programa
4000	¿Su organización controla el proceso "inicio del programa"?	Programa
4390	¿Su organización mejora el proceso "inicio del programa"?	Programa
3130	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar plan para la dirección del programa"?	Programa
3600	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar plan para la dirección del programa"?	Programa
4010	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar plan para la dirección del programa"?	Programa
4405	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar plan para la dirección del programa"?	Programa
3155	¿Su organización estandariza el proceso "Desarrollar infraestructura del programa"?	Programa
3165	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar infraestructura del programa"?	Programa
3175	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar infraestructura del programa"?	Programa
3185	¿Su organización mejora el proceso "Desarrollar infraestructura del programa"?	Programa

3340	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar la ejecución del programa"?	Programa
3810	¿Su organización mide el proceso "Gestionar la ejecución del programa"?	Programa
4220	¿Su organización controla el proceso "Gestionar la ejecución del programa"?	Programa
4610	¿Su organización mejora el proceso "Gestionar la ejecución del programa"?	Programa
3215	¿Su organización estandariza el proceso "Monitoreo y control de desempeño del programa"?	Programa
3225	¿Su organización mide el proceso "Monitoreo y control de desempeño del programa"?	Programa
3235	¿Su organización controla el proceso "Monitoreo y control de desempeño del programa"?	Programa
3245	¿Su organización mejora el proceso "Monitoreo y control de desempeño del programa"?	Programa
4355	¿Su organización estandariza el proceso "Sostenimiento de transición y beneficios del programa"?	Programa
4365	¿Su organización mide el proceso "Sostenimiento de transición y beneficios del programa"?	Programa
4375	¿Su organización controla el proceso "Sostenimiento de transición y beneficios del programa"?	Programa
4385	¿Su organización mejora el proceso "Sostenimiento de transición y beneficios del programa"?	Programa
3500	¿Su organización estandariza el proceso "Cierre del programa"?	Programa
3970	¿Su organización mide el proceso "Cierre del programa"?	Programa
4380	¿Su organización controla el proceso "Cierre del programa"?	Programa
4770	¿Su organización mejora el proceso "Cierre del programa"?	Programa
3320	¿Su organización estandariza el proceso "Planear las adquisiciones del programa"?	Programa
3790	¿Su organización mide el proceso "Planear las adquisiciones del programa"?	Programa
4200	¿Su organización controla el proceso "Planear las adquisiciones del programa"?	Programa
4590	¿Su organización mejora el proceso "Planear las adquisiciones del programa"?	Programa
3655	¿Su organización estandariza el proceso "Adquisiciones del programa"?	Programa
3665	¿Su organización mide el proceso "Adquisiciones del programa"?	Programa
3675	¿Su organización controla el proceso "Adquisiciones del programa"?	Programa

3685	¿Su organización mejora el proceso "Adquisiciones del programa"?	Programa
3400	¿Su organización estandariza el proceso "Administración de adquisiciones del programa"?	Programa
3870	¿Su organización mide el proceso "Administración de adquisiciones del programa"?	Programa
4280	¿Su organización controla el proceso "Administración de adquisiciones del programa"?	Programa
4670	¿Su organización mejora el proceso "Administración de adquisiciones del programa"?	Programa
3490	¿Su organización estandariza el proceso "Cierre de adquisiciones del programa"?	Programa
3960	¿Su organización mide el proceso "Cierre de adquisiciones del programa"?	Programa
4370	¿Su organización controla el proceso "Cierre de adquisiciones del programa"?	Programa
4760	¿Su organización mejora el proceso "Cierre de adquisiciones del programa"?	Programa
3240	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de calidad del programa"?	Programa
3710	¿Su organización mide el proceso "Planeación de calidad del programa"?	Programa
4120	¿Su organización controla el proceso "Planeación de calidad del programa"?	Programa
4510	¿Su organización mejora el proceso "Planeación de calidad del programa"?	Programa
7780	¿Su organización estandariza el proceso "Aseguramiento de calidad del programa"?	Programa
7950	¿Su organización mide el proceso "Aseguramiento de calidad del programa"?	Programa
8120	¿Su organización controla el proceso "Aseguramiento de calidad del programa"?	Programa
8290	¿Su organización mejora el proceso "Aseguramiento de calidad del programa"?	Programa
7790	¿Su organización estandariza el proceso "Control de calidad del programa"?	Programa
7960	¿Su organización mide el proceso "Control de calidad del programa"?	Programa
8130	¿Su organización controla el proceso "Control de calidad del programa"?	Programa
8300	¿Su organización mejora el proceso "Control de calidad del programa"?	Programa
7800	¿Su organización estandariza el proceso "Planificación de recursos del programa"?	Programa

7970	¿Su organización mide el proceso "Planificación de recursos del programa"?	Programa
8140	¿Su organización controla el proceso "Planificación de recursos del programa"?	Programa
8310	¿Su organización mejora el proceso "Planificación de recursos del programa"?	Programa
7810	¿Su organización estandariza el proceso "Priorización de recursos del programa"?	Programa
7980	¿Su organización mide el proceso "Priorización de recursos del programa"?	Programa
8150	¿Su organización controla el proceso "Priorización de recursos del programa"?	Programa
8320	¿Su organización mejora el proceso "Priorización de recursos del programa"?	Programa
7820	¿Su organización estandariza el proceso "Gestión de interdependencia de recursos del programa"?	Programa
7990	¿Su organización mide el proceso "Gestión de interdependencia de recursos del programa"?	Programa
8160	¿Su organización controla el proceso "Gestión de interdependencia de recursos del programa"?	Programa
8330	¿Su organización mejora el proceso "Gestión de interdependencia de recursos del programa"?	Programa
3230	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de la gestión de riesgo del programa"?	Programa
3700	¿Su organización mide el proceso "Planeación de la gestión de riesgo del programa"?	Programa
4110	¿Su organización controla el proceso "Planeación del gestión de riesgo del programa"?	Programa
4500	¿Su organización mejora el proceso "Planeación de la gestión de riesgo del programa"?	Programa
3280	¿Su organización estandariza el proceso "Identificación de riesgo del programa"?	Programa
3750	¿Su organización mide el proceso "Identificación de riesgo del programa"?	Programa
4160	¿Su organización controla el proceso "Identificación de riesgo del programa"?	Programa
4550	¿Su organización mejora el proceso "Identificación de riesgo del programa"?	Programa
3605	¿Su organización estandariza el proceso "Análisis de riesgo del programa"?	Programa
3615	¿Su organización mide el proceso "Análisis de riesgo del programa"?	Programa

3625	¿Su organización controla el proceso "Análisis de riesgo del programa"?	Programa
3635	¿Su organización mejora el proceso "Análisis de riesgo del programa"?	Programa
3310	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de respuesta de riesgo del programa"?	Programa
3780	¿Su organización mide el proceso "Planeación de respuesta de riesgo del programa"?	Programa
4190	¿Su organización controla el proceso "Planeación de respuesta de riesgo del programa"?	Programa
4580	¿Su organización mejora el proceso "Planeación de respuesta de riesgo del programa"?	Programa
3480	¿Su organización estandariza el proceso "Monitoreo y control de riesgo del programa"?	Programa
3950	¿Su organización mide el proceso "Monitoreo y control de riesgo del programa"?	Programa
4360	¿Su organización controla el proceso "Monitoreo y control de riesgo del programa"?	Programa
4750	¿Su organización mejora el proceso "Monitoreo y control de riesgo del programa"?	Programa
3190	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de cronograma del programa"?	Programa
3660	¿Su organización mide el proceso "Planeación de cronograma del programa"?	Programa
4070	¿Su organización controla el proceso "Planeación de cronograma del programa"?	Programa
4460	¿Su organización mejora el proceso "Planeación de cronograma del programa"?	Programa
3450	¿Su organización estandariza el proceso "Control de cronograma del programa"?	Programa
3920	¿Su organización mide el proceso "Control de cronograma del programa"?	Programa
4330	¿Su organización controla el proceso "Control de cronograma del programa"?	Programa
4720	¿Su organización mejora el proceso "Control de cronograma del programa"?	Programa
3140	¿Su organización estandariza el proceso "Planeación de alcance del programa"?	Programa
3610	¿Su organización mide el proceso "Planeación de alcance del programa"?	Programa
4020	¿Su organización controla el proceso "Planeación de alcance del programa"?	Programa
4410	¿Su organización mejora el proceso "Planeación de alcance del programa"?	Programa

3440	¿Su organización estandariza el proceso "Control de alcance del programa"?	Programa
3910	¿Su organización mide el proceso "Control de alcance del programa"?	Programa
4320	¿Su organización controla el proceso "Control de alcance del programa"?	Programa
4710	¿Su organización mejora el proceso "Control de alcance del programa"?	Programa
1005	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyecto
1700	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyecto
2240	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyecto
2630	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyecto
1020	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	Proyecto
1710	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	Proyecto
2250	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	Proyecto
2640	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	Proyecto
1230	¿Su organización Estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto
1920	¿Su organización Mide el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto
2460	¿Su organización Controla el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto
2850	¿Su organización Mejora el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto
1035	¿Su organización Estandariza el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto
1045	¿Su organización Mide el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto
1055	¿Su organización Controla el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto
1065	¿Su organización Mejora el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto
1310	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	Proyecto
2000	¿Su organización Mide el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	Proyecto

2540	¿Su organización Controla el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	Proyecto
2930	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	Proyecto
1390	¿Su organización Estandariza el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	Proyecto
2080	¿Su organización Mide el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	Proyecto
2620	¿Su organización Controla el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	Proyecto
3010	¿Su organización Mejora el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	Proyecto
7500	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyecto
7550	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyecto
7600	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyecto
7650	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyecto
1030	¿Su organización Estandariza el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	Proyecto
1720	¿Su organización Mide el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	Proyecto
2260	¿Su organización Controla el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	Proyecto
2650	¿Su organización Mejora el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	Proyecto
1040	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
1730	¿Su organización Mide el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
2270	¿Su organización Controla el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
2660	¿Su organización Mejora el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
1075	¿Su organización Estandariza el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	Proyecto
1085	¿Su organización Mide el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	Proyecto
1095	¿Su organización Controla el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	Proyecto
1105	¿Su organización Mejora el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	Proyecto
1320	¿Su organización Estandariza el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	Proyecto

2010	¿Su organización Mide el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
2550	¿Su organización Controla el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
2940	¿Su organización Mejora el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
1330	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
2020	¿Su organización Mide el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
2560	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
2950	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	Proyecto
7510	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
7560	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
7610	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
7660	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
1050	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1740	¿Su organización Mide el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
2280	¿Su organización Controla el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
2670	¿Su organización Mejora el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1060	¿Su organización Estandariza el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1750	¿Su organización Mide el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
2290	¿Su organización Controla el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
2680	¿Su organización Mejora el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1115	¿Su organización Estandariza el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1125	¿Su organización Mide el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1135	¿Su organización Controla el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	Proyecto

1145	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1070	¿Su organización Estandariza el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1760	¿Su organización Mide el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
2300	¿Su organización Controla el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
2690	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	Proyecto
1080	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
1770	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
2310	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
2700	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
1340	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
2030	¿Su organización Mide el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
2570	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
2960	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	Proyecto
7520	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyecto
7570	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyecto
7620	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyecto
7670	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyecto
1100	¿Su organización Estandariza el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	Proyecto
1790	¿Su organización Mide el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	Proyecto
2330	¿Su organización Controla el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	Proyecto
2720	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	Proyecto
1110	¿Su organización Estandariza el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	Proyecto

1800	¿Su organización Mide el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	Proyecto
2340	¿Su organización Controla el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	Proyecto
2730	¿Su organización Mejora el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	Proyecto
1350	¿Su organización Estandariza el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	Proyecto
2040	¿Su organización Mide el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	Proyecto
2580	¿Su organización Controla el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	Proyecto
2970	¿Su organización Mejora el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	Proyecto
1130	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
1820	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
2360	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
2750	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
1240	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
1930	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
2470	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
2860	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
1360	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
2050	¿Su organización Mide el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
2590	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
2980	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	Proyecto
1090	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyecto
1780	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyecto

2320	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyecto
2710	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyecto
1150	¿Su organización Estandariza el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
1840	¿Su organización Mide el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
2380	¿Su organización Controla el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
2770	¿Su organización Mejora el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
1250	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
1940	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
2480	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
2870	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
1155	¿Su organización Estandariza el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
1165	¿Su organización Mide el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
1175	¿Su organización Controla el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
1185	¿Su organización Mejora el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	Proyecto
1160	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
1850	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
2390	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
2780	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
1260	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
1950	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
2490	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto

2880	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
1300	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
1990	¿Su organización Mide el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
2530	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
2920	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyecto
1120	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1810	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2350	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2740	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1170	¿Su organización Estandariza el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1860	¿Su organización Mide el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2400	¿Su organización Controla el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2790	¿Su organización Mejora el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1180	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1870	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2410	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2800	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1190	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1880	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2420	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2810	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto

1200	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1890	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2430	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2820	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1370	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2060	¿Su organización Mide el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2600	¿Su organización Controla el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
2990	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	Proyecto
1210	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
1900	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
2440	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
2830	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
1270	¿Su organización Estandariza el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
1960	¿Su organización Mide el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
2500	¿Su organización Controla el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
2890	¿Su organización Mejora el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
1290	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
1980	¿Su organización Mide el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
2520	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
2910	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
1380	¿Su organización Estandariza el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
2070	¿Su organización Mide el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto

2610	¿Su organización Controla el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
3000	¿Su organización Mejora el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyecto
1195	¿Su organización Estandariza el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
2005	¿Su organización Mide el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
2015	¿Su organización Controla el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
2025	¿Su organización Mejora el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
7530	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
7580	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
7630	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
7680	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
2035	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
2045	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
2055	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
2065	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
7540	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
7590	¿Su organización Mide el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
7640	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
7690	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyecto
5490	¿Su organización "Reconoce el valor de la gestión de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
1000	¿Su organización "Establece políticas en gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales

1400	¿Su organización "Provee con personal competente la gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
1450	¿Su organización "establece un fuerte patrocinio"?	Habilitadores organizacionales
1460	¿Su organización "Adapta los procesos de gestión de proyecto de forma flexible"?	Habilitadores organizacionales
1590	¿Su organización "registra las asignaciones de recursos del proyecto"?	Habilitadores organizacionales
2190	¿Su organización "compara el desempeño de la gestión organizacional de proyectos con los estándares de la industria"?	Habilitadores organizacionales
3030	¿Su organización "registra y comparte lecciones aprendidas"?	Habilitadores organizacionales
5180	¿Su organización "capacita ejecutivos"?	Habilitadores organizacionales
5190	¿Su organización "facilita el desarrollo del gerente de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5200	¿Su organización "capacita en gestión de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5210	¿Su organización "provee entrenamiento continuo"?	Habilitadores organizacionales
5220	¿Su organización "proporciona recursos competente a la gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5240	¿Su organización "Establece comunidades internas en gestión de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5250	¿Su organización "interactúa con comunidades externas de gestión de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5270	¿Su organización "integra metodologías en gestión de proyectos con los procesos organizacionales"?	Habilitadores organizacionales
5280	¿Su organización "establece un marco común en gestión de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5300	¿Su organización "establece entrenamiento y desarrollo de programas"?	Habilitadores organizacionales
5340	¿Su organización "establece apoyo ejecutivo"?	Habilitadores organizacionales
5500	¿Su organización "define el valor de la gestión de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5620	¿Su organización "establece el perfil de los roles en la gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7005	¿Su organización tiene un "programa de liderazgo de OPM"?	Habilitadores organizacionales

7015	¿Su organización "capacita a los interesados en OPM"?	Habilitadores organizacionales
7025	¿Su organización tiene una "conciencia de diversidad cultural"?	Habilitadores organizacionales
7045	¿Su organización "establece la estructura de la gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7055	¿Su organización "adopta una estructura de gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7065	¿Su organización "institucionaliza una estructura de gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7105	¿Su organización "gestiona un visión holística de los proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7115	¿Su organización "administra el entorno"?	Habilitadores organizacionales
7185	¿Su organización "demuestra competencias comunicativas"?	Habilitadores organizacionales
7325	¿Su organización "recopila métricas de éxito de OPM"?	Habilitadores organizacionales
7335	¿Su organización "usa métricas de éxito de OPM"?	Habilitadores organizacionales
7345	¿Su organización "verifica la precisión de las métricas de éxito de OPM"?	Habilitadores organizacionales
7355	¿Su organización "analiza y mejora las métricas de éxito de OPM"?	Habilitadores organizacionales
7365	¿Su organización tiene "sistema de información en gestión de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7405	¿Su organización "alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
8900	¿Su organización "acomoda los marcos aprobados de la organización y la estructura de gobernanza"?	Habilitadores organizacionales
8910	¿Su organización "analiza el valor del desempeño"?	Habilitadores organizacionales
8920	¿Su organización "evalúa la realización de beneficios propuestos"?	Habilitadores organizacionales
8930	¿Su organización "compara prácticas y resultados de PMO"?	Habilitadores organizacionales
8940	¿Su organización "crear una cultura consciente del riesgo"?	Habilitadores organizacionales
8960	¿Su organización direcciona "desarrollo de formatos en gestión de proyectos"?	Habilitadores organizacionales

9000	¿Su organización "establece una metodología de gestión de riesgos empresariales"?	Habilitadores organizacionales
9010	¿Su organización "establece paneles de resúmenes ejecutivos"?	Habilitadores organizacionales
9020	¿Su organización "establece políticas de gobernanza en toda la organización"?	Habilitadores organizacionales
9030	¿Su organización "establece reportes estándares de gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
9040	¿Su organización "establece consejos y técnicas para la entrega de proyectos a grupos de especial interés"?	Habilitadores organizacionales
9060	¿Su organización "establece procesos de asignación y optimización de recursos"?	Habilitadores organizacionales
9080	¿Su organización "establece marco de alineación estratégica"?	Habilitadores organizacionales
9090	¿Su organización "incorpora puntos de referencia en el sistema del Balanced Scorecard"?	Habilitadores organizacionales
9130	¿Su organización "informa el desempeño de la OPM a la estrategia"?	Habilitadores organizacionales
9140	¿Su organización "reporta el desempeño estratégico de su programa de proyecto"?	Habilitadores organizacionales
9150	¿Su organización asegura que "los especialistas son compartidos entre proyectos"?	Habilitadores organizacionales
9170	¿Su organización tiene una "consistente gobernanza en proyectos, programas y portafolio en toda la unidad"?	Habilitadores organizacionales
9180	¿Su organización "usa métodos matemáticos para la priorización"?	Habilitadores organizacionales
9200	¿Su organización "usa formalmente evaluación de desempeño"?	Habilitadores organizacionales
7075	¿Su organización "provee una oficina de soporte a la gestión organizacional de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
1530	¿Su organización "usa formalmente una evaluación de desempeño individual"?	Habilitadores organizacionales
5170	¿Su organización "usa lenguaje común de proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5320	¿Su organización "certifica el sistema de gestión de calidad"?	Habilitadores organizacionales
6980	¿Su organización "crea un programa de desarrollo de madurez organizacional"?	Habilitadores organizacionales
7035	¿Su organización tiene "un programa de gestión del cambio de negocio"?	Habilitadores organizacionales

7315	¿Su organización "define métricas de éxito de OPM"?	Habilitadores organizacionales
7375	¿Su organización "reutiliza capital intelectual"?	Habilitadores organizacionales
9070	¿Su organización "establece criterios de asignación de recursos escasos"?	Habilitadores organizacionales
9190	¿Su organización "utiliza un optimizador para seleccionar portafolios"?	Habilitadores organizacionales
7125	¿La organización maneja el autodesarrollo?	Habilitadores organizacionales
7305	¿Su organización tiene "estimadas o herramientas establecidas como formatos en toda la organización"?	Habilitadores organizacionales
9210	¿Su organización "Gestiona los recursos del programa"?	Habilitadores organizacionales
9220	¿Su organización "Gestiona las problemáticas del programa"?	Habilitadores organizacionales
9230	¿Su organización "Gestiona las interfaces de los componentes"?	Habilitadores organizacionales
9240	¿Su organización tiene "Plan de gestión de interesados del programa"?	Habilitadores organizacionales
9250	¿Su organización "Identifica a los interesados del programa"?	Habilitadores organizacionales
9260	¿Su organización "Compromete a los interesados del programa"?	Habilitadores organizacionales
9270	¿Su organización "Gestiona las expectativas de los interesados del programa"?	Habilitadores organizacionales
9280	¿Su organización "Planea y establece las estructura de gobierno del programa"?	Habilitadores organizacionales
9290	¿Su organización "Planea auditorías"?	Habilitadores organizacionales
9300	¿Su organización "Proporciona vigilancia al gobierno (programa)"?	Habilitadores organizacionales
9310	¿Su organización tiene una "Alineación estratégica de programas"?	Habilitadores organizacionales
1430	¿Su organización "Establece Procesos de Competencia a los Directores de Proyecto"?	Habilitadores organizacionales
1540	¿Su organización "Incluye Metas Estratégicas dentro de los Objetivos del Proyecto"?	Habilitadores organizacionales
1670	¿Su organización "Conoce el Plan de Ante-Proyecto"?	Habilitadores organizacionales

2090	¿Su Organización "Se Adhiere a las Técnicas de Gestión de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
3070	¿Su organización "Alienta la Toma de Riesgos"?	Habilitadores organizacionales
5260	¿Su organización "Personaliza la Metodología de Gestión de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
5520	¿Su organización "Colabora en las Metas"?	Habilitadores organizacionales
7135	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Iniciación de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7145	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Planeación de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7155	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Ejecución de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7165	¿Su organización "Demuestra Competencia en el Monitoreo y Control de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
7195	¿Su organización "Demuestra Competencia en Liderazgo"?	Habilitadores organizacionales
7205	¿Su organización "Demuestra Competencia en Gestión" (gerencia)?	Habilitadores organizacionales
7215	¿Su organización "Demuestra Competencia en Capacidad Cognitiva"?	Habilitadores organizacionales
7225	¿Su organización "Demuestra Competencia en Eficiencia"?	Habilitadores organizacionales
7235	¿Su organización "Demuestra Competencia en Profesionalismo"?	Habilitadores organizacionales
8950	¿Su organización "Define indicadores Claves de Liderazgo"?	Habilitadores organizacionales
8970	¿Su organización "Documenta casos de estudio de Gerencia de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
8980	¿Su organización "Alienta a la adhesión a un Código de Ética en la Gerencia de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
8990	¿Su organización "Establece Patrocinadores Competentes Para los Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
9050	¿Su organización "Establece Confección Plantilla Gestión de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
9100	¿Su organización tiene "Casos de Estudio de Gerencia de Proyectos Incluidos en el Programa de Inducción"?	Habilitadores organizacionales
9110	¿Su organización asegura que "El entrenamiento en Gerencia de Proyectos está Mapeado con el Desarrollo del Plan de Carrera"?	Habilitadores organizacionales

9120	¿Su organización "Provee Tutoría a los Gerentes de Proyectos"?	Habilitadores organizacionales
9160	¿Su organización tiene un "Proceso de Orientación Consistente en Proyectos"?	Habilitadores organizacionales