

**MODELO PMO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**

ANGY ZAMARA MARTÍNEZ MEDINA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2014

**MODELO PMO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN
CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**

ANGY ZAMARA MARTÍNEZ MEDINA

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

JORGE ENRIQUE MENESES FLÓREZ

Ingeniero Mecánico

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2014

A mi compañero Juan David quien por cosas de la vida no se encuentra aquí, culminando el camino que un día los dos iniciamos.

A mi tío Guillermo quien partió de este mundo deseando la llegada de este feliz momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme recorrer este gran camino.

A mis padres Salvador y Mariela y a mis hermanos Clemens y Sebastian por su gran apoyo y entrega incondicional.

A los ingenieros Jorge Meneses y Johana Díaz por su orientación y aporte.

A Natalia Cardona por su valiosa colaboración.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. DISGNOSTICO INICIAL	18
4.1 MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN OPM3® – SAM® (SELF ASSESSMENT METHOD)	18
4.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL	35
4.3 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL	36
5. MODELO PMO PROPUESTO	37
5.1 ALCANCE DE LA PMO	37
5.2 ADMINISTRACIÓN DE LA PMO	38
5.3 RESPONSABILIDADES DE LA PMO	39
5.4 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	40
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PMO PROPUESTA	45
6.1 DOCUMENTACIÓN DE ACUERDO AL SGC DE LA FCV	45
6.2 ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LA PMO	47
6.3 REVALUACIÓN OPM3	48
7. CONCLUSIONES	49
8. RECOMENDACIONES	51

BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	53

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Autoevaluación aplicada	19
Tabla 2. Resultados obtenidos por área del conocimiento	35
Tabla 3. Listado de actividades a relizar en la implementación de la PMO	47

LISTA DE ANEXOS*

Anexo A.	Generalidades de la empresa
Anexo B.	Marco Teórico
Anexo C.	Ubicación PMO
Anexo D.	Perfil del cargo
Anexo E.	Project charter
Anexo F.	Identificación de interesados
Anexo G.	Plan de proyecto
Anexo H.	Solicitud de cambios
Anexo I.	Matriz de comunicación
Anexo J.	Diccionario EDT
Anexo K.	Lección aprendida
Anexo L.	Reporte semanal
Anexo M.	Control de costos
Anexo N.	Evaluación al cierre del proyecto
Anexo O.	Reporte final
Anexo P.	Caracterización
Anexo Q.	Procedimiento
Anexo R.	Iniciación del proyecto
Anexo S.	Planeación del proyecto
Anexo T.	Ejecución del proyecto
Anexo U.	Control del proyecto
Anexo V.	Cierre del proyecto

**NOTA: ESTOS ANEXOS PUEDEN SER CONSULTADOS EN LA BIBLIOTECA DE
LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – SALA BASE DE
DATOS**

RESUMEN

TITULO: Modelo PMO para la gestión de proyectos en la Fundación Cardiovascular de Colombia bajo los lineamientos del Project Management Institute*

AUTOR: Angy Zamara Martínez Medina**

PALABRASCLAVE: Proyectos, Gestión de Proyectos, PMI, Project Management Institute, OPM3, Modelo de Madurez Organizacional, PMO, Oficina de Gestión de Proyectos, Fundación Cardiovascular de Colombia.

El presente trabajo de grado corresponde a la propuesta de un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos - *PMO* por sus siglas en inglés *Project Management Office* para la *Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV*, el cual surgió del constante desfase de tiempo y costo en los proyectos ejecutados dentro de la organización, de la falta de control en la oportuna y acertada adquisición de recurso humano, recurso material y normatividad aplicable, y de la no contemplación de espacios físicos y de capacidad de respuesta; es así como se dio inicio a la identificación de un diagnóstico de la actual gestión de proyectos de la FCV, mediante el método de autoevaluación ofrecido por el *Project Management Institute - PMI* en su estándar *Organizational Project Management Maturity Model - OPM3*, donde se evidenció el incumplimiento de buenas prácticas del dominio proyectos.

Con base en el diagnóstico se inició el planteamiento del modelo *PMO*, adecuado a las necesidades y cultura de la organización, de esta manera se logra una alineación con la planeación estratégica de la *FCV*. De acuerdo a esto, se propuso un modelo *PMO* Directiva cuya función principal es asumir la propia dirección del proyecto junto a los diferentes líderes de proyecto. El modelo propuesto incluye el plan de trabajo para la implementación de la *PMO* desde la documentación que el sistema de gestión de calidad de la *FCV* exige, como la caracterización del potencial proceso "Gestión de Proyectos *FCV*", el procedimiento del alcance de la *PMO* y la descripción detallada de las tareas a realizar por medio de cinco instructivos de iniciación, planeación, ejecución, control y cierre, cubriendo así las fases del ciclo de vida del proyecto.

*Proyecto de Grado.

**Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Jorge Enrique Meneses Flórez.

SUMMARY

TITLE: PMO Model for Project Management in Fundación Cardiovascular de Colombia under the guidelines of the Project Management Institute*

AUTHOR: Angy Zamara Martínez Medina**

KEY WORDS: Projects, Project Management, PMI, Project Management Institute, OPM3, Organizational Maturity Model, PMO, Project Management Office, Fundación Cardiovascular de Colombia.

This paper grade corresponds to a proposed model Project Management Office - PMO for its acronym in English Office Project Management for Cardiovascular Foundation of Colombia - FCV, which emerged from the constant time delay and cost in projects executed within the organization, lack of control in the timely and successful acquisition of human resource, material resource and applicable regulations, and no contemplation of physical spaces and responsiveness; this is how start identifying a diagnosis of the current project management FCV by the method of self-assessment offered by the Project Management Institute gave - PMI in its standard Organizational Project Management Maturity Model - OPM3, where he showed the breach of best Practice projects domain.

Based on the diagnosis of the PMO model approach, adapted to the needs and culture of the organization, thus began an alignment is achieved with the strategic planning of the FCV. Accordingly, a model was proposed Directive PMO whose main function is to take the home address of the project with different project leaders. The proposed model includes the work plan for the implementation of the PMO from the documentation that the quality management system of the FCV requires the characterization of potential process "FCV Management Projects", the procedure and scope of the PMO detailed description of the tasks through five instructional initiation, planning, execution, control and close, covering the phases of the project life cycle.

*Project of Degree.

**Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Jorge Enrique Meneses Flórez.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad. Sus competidores son de talla mundial en la generación de artículos científicos como proyectos de investigación, desarrollo de software, diseño y desarrollo de equipos biomédicos, laboratorios de validación y metrología, y producción masiva de ropa quirúrgica, suturas, central de mezclas, central de esterilización, realización de eventos deportivos nacionales e internacionales, entre otros, como labor diaria de sus diferentes unidades estratégicas de negocio (UEE).

El proceso de mejoramiento continuo e innovación tecnológica como criterio para el desarrollo del trabajo de la FCV, contempla en su crecimiento y competitividad la adquisición de nuevos retos y/o proyectos a los cuales se enfrenta constantemente en pro de fortalecer su reconocimiento, ahora a nivel internacional con la construcción del Hospital Internacional de Colombia (HIC) y de la Zona Franca FCV.

La necesidad de encontrar un modelo propio para la gestión de proyectos FCV, es la base para el desarrollo del presente proyecto pues se contempla el estándar ofrecido por la Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos - PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) quinta versión, para encontrar el modelo PMO adecuado a las necesidades de la FCV, y de esta manera, optimizar el uso de los recursos en la gestión de proyectos mediante la centralización y coordinación de la gestión de proyectos en la FCV.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para una organización de gran dimensión como la FCV, enfocada además de la prestación de servicios de salud, al desarrollo de proyectos tanto de investigación como de inversión y producción a nivel macro (Ver Anexo A), los resultados globales obtenidos en los proyectos, reflejan en primera instancia, el incumplimiento en grandes proporciones de los tres aspectos esenciales en la dirección de proyectos tiempo, costo y alcance; y en general el desconocimiento de las áreas del saber para la gestión de proyectos descritas por el Project Management Institute - PMI® en su guía PMBOK® quinta edición.

La diversidad de metodologías para formulación, evaluación y gestión de proyectos establecidas por los diferentes procesos generadores de proyectos y por las entidades patrocinadoras de proyectos de innovación e investigación como el SENA y COLCIENCIAS, es una de las causas de descentralización y descoordinación, las cuales ocasionan millonarias pérdidas en contratación de recurso humano no idóneo, adquisición de equipos y materiales erróneos, entre otros, además de generar inconvenientes con los interesados (stakeholders) de los proyectos.

Por otra parte, no se contempla la fase de seguimiento y control en la actual gestión de proyectos en la FCV, puesto que no se realiza un contraste del estado real frente al estado planeado.

Esta clase de incumplimientos, se presenta por la carencia de parámetros y requisitos mínimos para las diferentes fases en la formulación, evaluación y gestión de proyectos, y representan potenciales problemas entre los stakeholders de los proyectos.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, el proceso que siguen los proyectos dentro de la Fundación Cardiovascular de Colombia no tiene una metodología propia que permita el conocimiento de los resultados obtenidos, lecciones aprendidas, fases ejecutadas o herramientas implementadas tanto en los proyectos que finalizaron exitosos como en los que no, de esta manera se ha desperdiciado una serie de información que podría ser aprovechada en pro de la mejora continua, estableciéndose así, ésta gestión del conocimiento como un activo fijo de la organización.

El establecimiento del proceso de gestión de proyectos, proporcionaría las bases (documentación y herramientas) para la formulación de proyectos para cada una de las áreas desarrolladoras de proyectos, y para la dirección de proyectos para los jefes y directores de cada uno de ellos. Se incorporará el seguimiento de los proyectos en cada una de las 5 fases en el ciclo de vida de los proyectos y por último se cerraran los proyectos satisfactoriamente para cada uno de los interesados. De esta manera, la FCV logrará realizar y tener control sobre los diferentes recursos utilizados y/o gestionados, garantizando así, el logro de los objetivos institucionales descritos en el plan de direccionamiento estratégico FCV.

El modelo PMO proporciona las herramientas necesarias para que desde la formulación de un proyecto nuevo se mantenga la documentación pertinente para la generación de conocimiento que apoye la labor de proyectos futuros con la administración de tiempos y costos y la minimización en los cambios sobre la marcha de los alcances de cada proyecto.

De acuerdo al planteamiento del problema y a los criterios anteriormente expuestos, se evidencia la necesidad de adopción de herramientas, procedimientos y buenas prácticas definidas por el PMI® para la gestión de proyectos, por medio de la

creación del modelo PMO para responder al creciente nivel que se espera con el proyecto ya en marcha del Hospital Internacional de Colombia (HIC-FCV).

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de oficina de gestión de proyectos *PMO* para la Fundación Cardiovascular de Colombia bajo los lineamientos del *PMI*.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el modelo actual de la gestión de proyectos FCV.
- Establecer el alcance de la *PMO* de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Diseñar las herramientas del modelo *PMO* a implementar.
- Elaborar el plan de trabajo para la implementación de la *PMO*.

4. DISGNOSTICO INICIAL

El diagnóstico inicial se realizó mediante la aplicación de 214 buenas prácticas para el dominio proyectos identificadas en la encuesta del estándar OPM3® tercera edición - 2013 del *PMI* bajo el método de autoevaluación – *SAM (Self Assessment Method)* (Ver Anexo B).

4.1 MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN OPM3® – SAM® (SELF ASSESSMENT METHOD)

Se midieron las capacidades instaladas de la organización, en relación con la gestión de proyectos mediante la aplicación de la herramienta de evaluación – *SAM (Self Assessment Method)*; en la tabla 1 se presentan las preguntas del dominio proyectos. En la primera columna se presenta el consecutivo de buena practica según OPM3, en la segunda el área del conocimiento, en la tercera el grupo de proceso, en la cuarta pregunta textual y en la quinta el resultado obtenido:

Tabla 1. Autoevaluación aplicada

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1005	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "desarrollar carta del proyecto"?	0
1020	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	0
1030	Gestión del alcance del proyecto	Recopilar requisitos	¿Su organización estandariza el proceso de "recopilar requisitos"?	0
1035	Gestión de la integración del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del trabajo	¿Su organización estandariza el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0
1040	Gestión del alcance del proyecto	Definir el alcance	¿Su organización estandariza el proceso de "definir el alcance"?	0
1045	Gestión de la integración del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del trabajo	¿Mide su organización el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0
1050	Gestión del tiempo del proyecto	Definir las actividades	¿Su organización estandariza el proceso de "definir las actividades"?	0
1055	Gestión de la integración del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del trabajo	¿Controla la organización el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0
1060	Gestión del tiempo del proyecto	Secuenciar las actividades	¿Su organización estandariza el proceso de "secuenciar actividades"?	0
1065	Gestión de la integración del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del trabajo	¿Su organización mejora el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0
1070	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar la duración de las actividades	¿Su organización estandariza el proceso de "estimar la duración de las actividades"?	1
1075	Gestión del alcance del proyecto	Crear la EDT	¿Su organización estandariza el proceso de "crear la EDT"?	0
1080	Gestión del tiempo del proyecto	Desarrollar el cronograma	¿Su organización estandariza el proceso de "desarrollar el cronograma"?	0
1085	Gestión del alcance del proyecto	Crear la EDT	¿Mide su organización el proceso de "crear la EDT"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1090	Gestión de los recursos humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de los recursos humanos"?	0
1095	Gestión del alcance del proyecto	Crear la EDT	¿Controla la organización del proceso de "crear la EDT"?	0
1100	Gestión de los costos del proyecto	Estimar los costos	¿Su organización estandariza el proceso de "estimar el costo"?	0
1105	Gestión del alcance del proyecto	Crear la EDT	¿Su organización mejora el proceso de "crear la EDT"?	0
1110	Gestión de los costos del proyecto	Determinar el presupuesto	¿Su organización estandariza el proceso de "determinar el presupuesto"?	0
1115	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar los recursos de las actividades	¿Su organización estandariza el proceso de "estimar los recursos de las actividades"?	0
1120	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la gestión de los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión del riesgo"?	0
1125	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar los recursos de las actividades	¿Mide su organización el proceso de "estimar los recursos para las actividades"?	0
1130	Gestión de la calidad del proyecto	Planificar la gestión de la calidad	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de la calidad"?	1
1135	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar los recursos de las actividades	¿Controla la organización del proceso de "estimar los recursos para las actividades"?	0
1145	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar los recursos de las actividades	¿Su organización mejora el proceso de "estimar los recursos para las actividades"?	0
1150	Gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "adquirir el equipo de proyecto"?	0
1155	Gestión de los recursos humanos	Dirigir el equipo del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "dirigir el equipo del proyecto"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1160	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Planificar la gestión de las comunicaciones	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de las comunicaciones"?	0
1165	Gestión de los recursos humanos	Dirigir el equipo del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "dirigir el equipo del proyecto"?	0
1170	Gestión de los riesgos del proyecto	Identificar los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "identificar los riesgos"?	0
1175	Gestión de los recursos humanos	Dirigir el equipo del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "dirigir el equipo del proyecto"?	0
1180	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "realizar análisis cualitativo de riesgos"?	0
1185	Gestión de los recursos humanos	Dirigir el equipo del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "dirigir el equipo del proyecto"?	0
1190	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	¿Su organización estandariza la "realizar un análisis de riesgo cuantitativo" proceso?	0
1195	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	¿Su organización estandariza el proceso de "identificar a los interesados"?	0
1200	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la respuesta a los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la respuesta a los riesgos"?	0
1210	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Planificar la gestión de las adquisiciones	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
1230	Gestión de la integración del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	0
1240	Gestión de la calidad del proyecto	Realizar el aseguramiento de calidad	¿Su organización estandariza el proceso de "realizar el aseguramiento de calidad"?	0
1250	Gestión de los recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	¿Su organización estandariza el proceso de "desarrollar el equipo del proyecto"?	0
1260	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Gestionar las comunicaciones	¿Su organización estandariza el proceso de "gestionar las comunicaciones"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1270	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Efectuar las adquisiciones	¿Su organización estandariza el proceso de "efectuar las adquisiciones"?	1
1290	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Controlar las adquisiciones	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar las adquisiciones"?	1
1300	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar las comunicaciones"?	0
1310	Gestión de la integración del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	¿Su organización estandariza el proceso de "realizar el control integrado de cambios"?	0
1320	Gestión del alcance del proyecto	Validar el alcance	¿Su organización estandariza el proceso de "validar alcance"?	0
1330	Gestión del alcance del proyecto	Controlar el alcance	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar el alcance"?	0
1340	Gestión del tiempo del proyecto	Controlar el cronograma	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar el cronograma"?	0
1350	Gestión de los costos del proyecto	Controlar los costos	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar los costos"?	0
1360	Gestión de la calidad del proyecto	Controlar la calidad	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar la calidad"?	1
1370	Gestión de los riesgos del proyecto	Controlar los riesgos	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar los riesgos"?	0
1380	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Cerrar las adquisiciones	¿Su organización estandariza el proceso de "cerrar las adquisiciones"?	1
1390	Gestión de la integración del proyecto	Cerrar proyecto o fase	¿Su organización estandariza el proceso de "cerrar el proyecto o fase"?	0
1430	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "establece el proceso de competencias del gerente de proyectos"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1540	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Incluye metas estratégicas en los objetivos del proyecto"?	1
1670	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "sabe inter conectar planes de proyecto"?	0
1700	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "desarrollar el acta de constitución del proyecto"?	0
1710	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	0
1720	Gestión del alcance del proyecto	Recopilar requisitos	¿Mide su organización el proceso de "recopilar requisitos"?	0
1730	Gestión del alcance del proyecto	Definir el alcance	¿Mide su organización el proceso de "definir el alcance"?	0
1740	Gestión del tiempo del proyecto	Definir actividades	¿Mide su organización el proceso de "definir las actividades"?	0
1750	Gestión del tiempo del proyecto	Secuenciar las actividades	¿Mide su organización el proceso de "secuenciar las actividades"?	0
1760	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar la duración de las actividades	¿Mide su organización el proceso de "estimar la duración de las actividades"?	0
1770	Gestión del tiempo del proyecto	Desarrollar el cronograma	¿Mide su organización el proceso de "desarrollar el cronograma"?	0
1780	Gestión de los recursos humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de los recursos humanos"?	0
1790	Gestión de los costos del proyecto	Estimar los costos	¿Mide su organización el proceso de "estimar los costos"?	0
1800	Gestión de los costos del proyecto	Determinar el presupuesto	¿Mide su organización el proceso de "determinar el presupuesto"?	0
1810	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la gestión de los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión del riesgo"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1820	Gestión de la calidad del proyecto	Planificar la gestión de la calidad	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de la calidad"?	1
18040	Gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "adquirir el equipo del proyecto"?	0
1850	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Planificar la gestión de las comunicaciones	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de las comunicaciones"?	0
1860	Gestión de los riesgos del proyecto	Identificar los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "identificar los riesgos"?	0
1870	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "realizar análisis cualitativo de riesgos"?	0
1880	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	0
1890	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la respuesta a los riesgos	¿Su organización mide el proceso de "planificar la respuesta a los riesgos"?	0
1900	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Planificar la gestión de adquisiciones	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
1920	Gestión de la integración del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	¿Su organización mide el proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	0
1930	Gestión de la calidad del proyecto	Realizar el aseguramiento de calidad	¿Mide su organización el proceso de "realizar el aseguramiento de calidad"?	0
1940	Gestión de los recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	¿Mide su organización el proceso de "desarrollar el equipo del proyecto"?	0
1950	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Gestionar las comunicaciones	¿Mide su organización el proceso de "gestionar las comunicaciones"?	0
1960	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Efectuar las adquisiciones	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
1980	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Controlar las adquisiciones	¿Mide su organización el proceso de "controlar las adquisiciones"?	1

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
1990	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	¿Mide su organización el proceso de "controlar las comunicaciones"?	0
2000	Gestión de la integración del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	¿Mide su organización el proceso de "realizar el control integrado de cambios"?	0
2005	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	¿Mide su organización el proceso de "Identificar a los Interesados"?	0
2010	Gestión del alcance del proyecto	Validar el alcance	¿Mide su organización el proceso de "validar alcance"?	0
2015	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	¿Controla la organización del proceso de "Identificar a los Interesados"?	0
2020	Gestión del alcance del proyecto	Controlar el alcance	¿Mide su organización el proceso de "controlar el alcance"?	0
2025	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	¿Su organización mejora el proceso de "identificar a los interesados"?	0
2030	Gestión del tiempo del proyecto	Controlar el cronograma	¿Mide su organización el proceso de "controlar el cronograma"?	0
2035	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar la participación de los interesados	¿Su organización estandariza el proceso de "gestión la participación de los interesados"?	0
2040	Gestión de los costos del proyecto	Controlar los costos	¿Mide su organización el proceso de "controlar los costos"?	1
2045	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar la participación de los interesados	¿Su organización mide el proceso de "gestionar la participación de los interesados"?	0
2050	Gestión de la calidad del proyecto	Controlar la calidad	¿Mide su organización el proceso de "controlar la calidad"?	1
2055	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar la participación de los interesados	¿Su organización controla el proceso de "gestionar la participación de los interesados"?	0
2060	Gestión de los riesgos del proyecto	Controlar los riesgos	¿Mide su organización el proceso de "controlar los riesgos"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2065	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar la participación de los interesados	¿Su organización mejora el proceso de "gestionar la participación de los interesados"?	0
2070	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Cerrar las adquisiciones	¿Mide su organización el proceso de "Cerrar las Adquisiciones"?	1
2080	Gestión de la integración del proyecto	Cerrar proyecto o fase	¿Mide su organización el proceso de "cerrar el proyecto o fase"?	0
2090	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización se "adhiera a técnicas de gestión del proyecto"?	0
2240	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "desarrollar el acta de constitución del proyecto"?	0
2250	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	0
2260	Gestión del alcance del proyecto	Recopilar requisitos	¿Controla la organización del proceso de "recopilar los requisitos"?	0
2270	Gestión del alcance del proyecto	Definir el alcance	¿Controla la organización del proceso de "definir el alcance"?	1
2280	Gestión del tiempo del proyecto	Definir las actividades	¿Controla la organización del proceso de "definir las actividades"?	1
2290	Gestión del tiempo del proyecto	Secuenciar las actividades	¿Controla la organización del proceso de "secuenciar las actividades"?	0
2300	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar la duración de las actividades	¿Controla la organización del proceso de "estimar la duración de las actividades"?	0
2310	Gestión del tiempo del proyecto	Desarrollar el cronograma	¿Controla la organización del proceso de "desarrollar el cronograma"?	1
2320	Gestión de los recursos humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de recursos humanos"?	0
2330	Gestión de los costos del proyecto	Estimar los costos	¿Controla la organización del proceso de "estimar los costos"?	1

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2340	Gestión de los costos del proyecto	Determinar el presupuesto	¿Controla la organización del proceso de "determinar el presupuesto"?	0
2350	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la gestión de los riesgos	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión del riesgo"?	0
2360	Gestión de la calidad del proyecto	Planificar la gestión de la calidad	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de la calidad"?	0
2380	Gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "adquirir el equipo de proyecto"?	1
2390	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Planificar la gestión de las comunicaciones	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de las comunicaciones"?	0
2400	Gestión de los riesgos del proyecto	Identificar los riesgos	¿Controla la organización del proceso de "identificar los riesgos"?	0
2410	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Controla su organización el proceso de "realizar análisis cualitativo de riesgos"?	0
2420	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	¿Controla su organización el proceso de "realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	0
2430	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la respuesta a los riesgos	¿Controla la organización del proceso de "planificar la respuesta a los riesgos"?	0
2440	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Planificar la gestión de adquisiciones	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
2460	Gestión de la integración del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	0
2470	Gestión de la calidad del proyecto	Realizar el aseguramiento de calidad	¿Controla la organización del proceso de "realizar el aseguramiento de la calidad"?	0
2480	Gestión de los recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	¿Controla la organización del proceso de "desarrollar el equipo del proyecto"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2490	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Gestionar las comunicaciones	¿Controla la organización del proceso de "gestionar las comunicaciones"?	0
2500	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Efectuar las adquisiciones	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
2520	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Controlar las adquisiciones	¿Controla la organización del proceso de "controlar las adquisiciones"?	1
2530	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	¿Controla la organización del proceso de "controlar las comunicaciones"?	0
2540	Gestión de la integración del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	¿Controla su organización el proceso de "realizar el control integrado de cambios"?	0
2550	Gestión del alcance del proyecto	Validar el alcance	¿Controla la organización del proceso de "validar alcance"?	0
2560	Gestión del alcance del proyecto	Controlar el alcance	¿Controla la organización del proceso de "controlar el alcance"?	0
2570	Gestión del tiempo del proyecto	Controlar el cronograma	¿Controla la organización del proceso de "controlar el cronograma"?	0
2580	Gestión de los costos del proyecto	Controlar los costos	¿Controla la organización del proceso de "controlar los costos"?	1
2590	Gestión de la calidad del proyecto	Controlar la calidad	¿Controla la organización del proceso de "controlar la calidad"?	1
2600	Gestión de los riesgos del proyecto	Controlar los riesgos	¿Controla la organización del proceso de "controlar los riesgos"?	1
2610	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Cerrar las adquisiciones	¿Controla la organización del proceso de "Cerrar las Adquisiciones"?	1
2620	Gestión de la integración del proyecto	Cerrar proyecto o fase	¿Controla su organización el proceso de "cerrar el proyecto o fase"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2630	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "desarrollar el acta de constitución del proyecto"?	0
2640	Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "desarrollar el plan para la dirección del proyecto"?	0
2650	Gestión del alcance del proyecto	Recopilar requisitos	¿Su organización mejora el proceso de "recopilar requisitos"?	0
2660	Gestión del alcance del proyecto	Definir el alcance	¿Su organización mejora el proceso de "definir el alcance"?	0
2670	Gestión del tiempo del proyecto	Definir las actividades	¿Su organización mejora el proceso de "definir las actividades"?	0
2680	Gestión del tiempo del proyecto	Secuenciar las actividades	¿Su organización mejora el proceso de "secuenciar las actividades"?	0
2690	Gestión del tiempo del proyecto	Estimar la duración de las actividades	¿Su organización mejora el proceso de "estimar la duración de las actividades"?	0
2700	Gestión del tiempo del proyecto	Desarrollar el cronograma	¿Su organización mejora el proceso de "desarrollar el cronograma"?	0
2710	Gestión de los recursos humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de los recursos humanos"?	0
2720	Gestión de los costos del proyecto	Estimar los costos	¿Su organización mejora el proceso de "estimar el costo"?	0
2730	Gestión de los costos del proyecto	Determinar el presupuesto	¿Su organización mejora el proceso de "determinar el presupuesto"?	0
2740	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la gestión de los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión del riesgo"?	0
2750	Gestión de la calidad del proyecto	Planificar la gestión de la calidad	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de la calidad"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2770	Gestión de los recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "adquirir el equipo de proyecto"?	0
2780	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Planificar la gestión de las comunicaciones	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de las comunicaciones"?	0
2790	Gestión de los riesgos del proyecto	Identificar los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "identificar los riesgos"?	0
2800	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "realizar análisis cualitativo de riesgos"?	0
2810	Gestión de los riesgos del proyecto	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	0
2820	Gestión de los riesgos del proyecto	Planificar la respuesta a los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la respuesta a los riesgos"?	0
2830	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Planificar la gestión de adquisiciones	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
2850	Gestión de la integración del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	0
2860	Gestión de la calidad del proyecto	Realizar el aseguramiento de calidad	¿Su organización mejora el proceso de "realizar control de calidad"?	0
2870	Gestión de los recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	¿Su organización mejora el proceso de "desarrollar el equipo del proyecto"?	0
2880	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Gestionar las comunicaciones	¿Su organización mejora el proceso de "gestionar las comunicaciones"?	0
2890	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Efectuar las adquisiciones	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1
2910	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Controlar las adquisiciones	¿Su organización mejora el proceso de "controlar las adquisiciones"?	1
2920	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	¿Su organización mejora el proceso de "controlar las comunicaciones"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
2930	Gestión de la integración del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	¿Su organización mejora el proceso de "realizar el control integrado de cambios"?	0
2940	Gestión del alcance del proyecto	Validar el alcance	¿Su organización mejora el proceso de "validar alcance"?	0
2950	Gestión del alcance del proyecto	Controlar el alcance	¿Su organización mejora el proceso de "controlar el alcance"?	0
2960	Gestión del tiempo del proyecto	Controlar el cronograma	¿Su organización mejora el proceso de "controlar e cronograma"?	0
2970	Gestión de los costes del proyecto	Controlar los costos	¿Su organización mejora el proceso de "controlar los costos"?	0
2980	Gestión de la calidad del proyecto	Controlar la calidad	¿Su organización mejora el proceso de "controlar la calidad"?	1
2990	Gestión de los riesgos del proyecto	Controlar los riesgos	¿Su organización mejora el proceso de "controlar los riesgos"?	0
3000	Gestión de las adquisiciones del proyecto	Cerrar las adquisiciones	¿Su organización mejora el proceso de "Cerrar las Adquisiciones"?	1
3010	Gestión de la integración del proyecto	Cerrar proyecto o fase	¿Su organización mejora el proceso de "cerrar el proyecto o fase"?	0
3070	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "fomentar la asunción de riesgos"?	0
5260	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Personaliza la Metodología de Gestión de Proyectos"?	1
5520	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Colaborar en los Objetivos"?	1
7125	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en la Iniciación de un proyecto"?	0
7145	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en la Planificación de un proyecto"?	0
7155	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en la Ejecución de un proyecto"?	1

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
7165	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en el Monitoreo y Control de un proyecto"?	1
7175	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia en el cierre de un proyecto"?	0
7195	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia como líder"?	1
7205	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencias como gerente"?	1
7215	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia de capacidad cognitiva"?	0
7225	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia de Eficacia"?	1
7235	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "demuestra competencia de profesionalismo"?	1
7500	Gestión del alcance del proyecto	Planificar la gestión del alcance	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión del alcance"?	0
7510	Gestión del tiempo del proyecto	Planificar la gestión del cronograma	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión del cronograma"?	0
7520	Gestión de los costos del proyecto	Planificar la gestión de los costos	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión del costo"?	0
7530	Gestión de los interesados del proyecto	Planificar la gestión de los interesados	¿Su organización estandariza el proceso de "planificar la gestión de los interesados"?	0
7540	Gestión de los interesados del proyecto	Controlar la participación de los interesados	¿Su organización estandariza el proceso de "controlar de participación de los interesados"?	0
7550	Gestión del alcance del proyecto	Planificar la gestión del alcance	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión del alcance"?	0
7560	Gestión del tiempo del proyecto	Planificar la gestión del cronograma	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión del cronograma"?	1

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
7570	Gestión de los costos del proyecto	Planificar la gestión de los costos	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión del costo"?	1
7580	Gestión de los interesados del proyecto	Planificar la gestión de los interesados	¿Mide su organización el proceso de "planificar la gestión de los interesados"?	0
7590	Gestión de los interesados del proyecto	Controlar la participación de los interesados	¿Su organización mide el proceso de " controlar la participación de los interesados"?	0
7600	Gestión del alcance del proyecto	Planificar la gestión del alcance	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión del alcance"?	0
7610	Gestión del tiempo del proyecto	Planificar la gestión del cronograma	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión del cronograma"?	1
7620	Gestión de los costos del proyecto	Planificar la gestión de los costos	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de los costes"?	0
7630	Gestión de los interesados del proyecto	Planificar la gestión de los interesados	¿Controla la organización del proceso de "planificar la gestión de los interesados"?	0
7640	Gestión de los interesados del proyecto	Controlar la participación de los interesados	¿Su organización controla el proceso de "controlar la participación de los interesados"?	0
7650	Gestión del alcance del proyecto	Planificar la gestión del alcance	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión del alcance"?	0
7660	Gestión del tiempo del proyecto	Planificar la gestión del cronograma	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión del cronograma"?	0
7670	Gestión de los costos del proyecto	Planificar la gestión de los costos	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión del costo"?	0
7680	Gestión de los interesados del proyecto	Planificar la gestión de los interesados	¿Su organización mejora el proceso de "planificar la gestión de los interesados"?	0
7690	Gestión de los interesados del proyecto	Controlar la participación de los interesados	¿Su organización mejora el proceso de "controlar la participación de los interesados"?	0

Tabla 1. Autoevaluación aplicada (continuación)

Buena practica	Área del conocimiento	Grupo de proceso	Pregunta	Respuesta
8950	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "define indicadores líderes clave"?	1
8970	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "estudia documentos de casos de gestión de proyectos"?	0
8980	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "fomenta la adherencia al Código de Ética de Gestión de Proyectos"?	0
8990	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Establece Patrocinadores del Proyecto competentes"?	0
9050	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "Establece plantillas guías para la Gestión de proyectos"?	0
9100	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización tiene "estudios de caso de gestión de proyectos incluido en el Programa de Inducción"?	0
9110	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización asegura que "la Capacitación en Gestión de Proyectos está dirigida a la ruta de Desarrollo Profesional"?	0
9120	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización "proporciona orientación a gestores de proyectos"?	0
9160	Habilidades organizacionales	Habilidades organizacionales	¿Su organización tiene un "proceso de orientación uniforme de proyectos"?	0

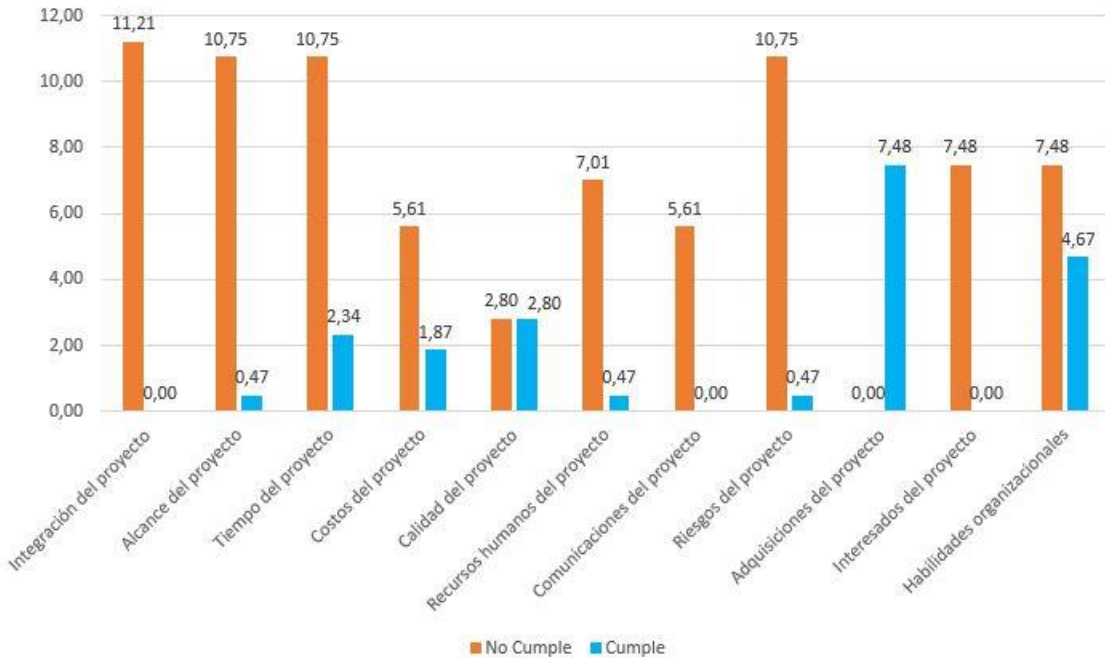
4.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL

La tabla 2 y la gráfica 1, recopilan los resultados obtenidos en la autoevaluación aplicada, de acuerdo al área del conocimiento y en el punto 2.3 se describe el análisis de las mismas.

Tabla 2. Resultados obtenidos por área del conocimiento

Área del conocimiento	Posible puntaje	Puntaje obtenido
Gestión de la integración del proyecto	11,21%	0%
Gestión del alcance del proyecto	11,21%	0,47%
Gestión del tiempo del proyecto	13,08%	2,34%
Gestión de los costos del proyecto	7,48%	1,87%
Gestión de la calidad del proyecto	5,61%	2,8%
Gestión de los recursos humanos del proyecto	7,48%	0,47%
Gestión de las comunicaciones del proyecto	5,61%	0%
Gestión de los riesgos del proyecto	11,21%	0,47%
Gestión de las adquisiciones del proyecto	7,48%	7,48%
Gestión de los interesados del proyecto	7,48%	0%
Habilidades organizacionales	12,15%	4,67%
TOTAL	100%	21%

Gráfica 1. Cumplimiento de buenas prácticas por áreas del conocimiento



4.3 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL

El porcentaje de cumplimiento de las buenas prácticas del dominio Proyectos, es de un 21%, lo que permite evidenciar la necesidad de implementación de una oficina de gestión de proyectos – *PMO* para la Fundación Cardiovascular de Colombia; con base en esta información, se inició el proceso de planeación para la gestión centralizada y coordinada de los proyectos de la FCV, de acuerdo a los lineamientos del *PMI*®.

5. MODELO PMO PROPUESTO

El siguiente modelo de PMO se propuso de acuerdo a la cultura y necesidad de la FCV, para establecer la metodología de dirección de proyectos desde el inicio hasta el fin; comienza con la introducción de las buenas prácticas que tienen mayor impacto sobre el éxito de los proyectos lo que permite el transporte de los líderes y demás miembros del proyecto al que hacer y al como hacerlo¹.

El modelo de oficina de gestión de proyectos – PMO propuesto para la Fundación Cardiovascular de Colombia es del tipo de estructura “Directiva”.

5.1 ALCANCE DE LA PMO

El modelo PMO propuesto inicia brindando la documentación y herramientas requeridas para la gestión de la integración, del alcance, del tiempo, de los costos, de recursos humanos, de calidad, de adquisiciones, de comunicación, de riesgos y de interesados, y finaliza con el proceso de cierre de fase o de proyecto.

5.1.1 Misión. Dirigir los proyectos formulados y desarrollados bajo el patrocinio propio, a fin de contribuir con la excelencia en calidad, productividad y administración de los mismos, de acuerdo a los lineamientos del PMI.

5.1.2 Visión. En 2023 la PMO de la FCV habrá integrado la metodología del PMI con la planeación estratégica, a fin de culminar con el éxito de todos los proyectos emprendidos.

¹Seminario en Project Management Office para el Sector Petroquímico e Industrial, Entidad de Capacitación: Fundación Prospectiva, Formación Especializada, Asesoría y Consultoría Empresarial

5.1.3 Objetivos de la PMO. Se proponen los siguientes tres objetivos para la oficina de gestión de proyectos planteada:

- *“Gestionar cambios significativos relativos al alcance del programa, que puedan considerarse como oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos de negocio.*
- *Optimizar el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.*
- *Gestionar las metodologías, estándares, riesgos/oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de la empresa”².*

5.2 ADMINISTRACIÓN DE LA PMO

Se propone que la PMO se ubique bajo la administración de la Dirección de Apoyo y Servicios – Oficina de Planeación y Calidad (Ver Anexo C), ya que su misión es transversal a la ubicación propuesta en cuanto a garantizar la calidad de los servicios y productos, de esta manera se dirijan los proyectos de forma coordinada y centralizada.

²PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), quinta edición, EEUU, 2013.

5.3 RESPONSABILIDADES DE LA PMO

- *Proporcionar entrenamiento en dirección de proyectos sobre las habilidades necesarias para el desarrollo del proyecto.*
- *Integrar datos e información de los proyectos estratégicos corporativos.*
- *Constituir el vínculo natural entre los proyectos de la organización y los sistemas de medida corporativos.*
- *Actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar medidas según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de la organización.*
- *Participar en la selección, gestión y utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados.*
- *Brindar apoyo a los líderes o directores de cada proyecto en diferentes formas que pueden incluir entre otras:*
- *“Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.*
- *Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.*
- *Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.*
- *Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.*
- *Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y*
- *Coordinar la comunicación entre proyectos”³.*

5.3.1 Perfil del cargo. El perfil del cargo propuesto para el director de proyectos corporativo se presenta en el Anexo D.

³PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), quinta edición, EEUU, 2013. p. 11

5.4 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

5.4.1 Project charter. En el Anexo E se presenta la herramienta diseñada para definir los límites del proyecto y autorizar formalmente su existencia. El fin de este formato es conferir al líder/responsable del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la FCV a las actividades del proyecto y comprometer a la alta dirección (patrocinador) formalmente con el mismo.

5.4.2 Identificación de interesados. En el Anexo F se presenta la herramienta diseñada para identificar y consolidar toda la información requerida de los interesados del proyecto. El objetivo de este registro es recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto, y se registra el nivel de influencia y la posición de cada uno de los interesados identificados.

5.4.3 Plan de Proyecto. En el Anexo G se presenta la herramienta diseñada como plan de trabajo del proyecto, este registro consolida la siguiente información a lo largo de las fases de planeación, ejecución y control, y se actualiza cada vez que se presenten cambios y sean aprobados:

- **Plan de gestión del alcance:** Describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance.
- **Plan de gestión de los interesados:** Define los procesos, procedimientos, herramientas y técnicas para lograr la participación efectiva de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto en base al análisis de sus necesidades, intereses y posible impacto.

- **Plan de gestión de recursos humanos:** Describe como los roles y responsabilidades, las relaciones de comunicación y la gestión del personal serán tratados y estructurados.
- **Plan de gestión de las comunicaciones:** Describe cómo, cuándo y por medio de quien se administrara y se difundirá la información del proyecto. Este plan identifica y define los roles de las personas involucradas en este proyecto. También incluye una matriz de comunicación que traza la ruta de las necesidades de comunicación de este proyecto. Una guía detallada para la realización de reuniones, tanto las reglas de comunicación y cómo las reuniones se llevarán a cabo, lo que garantiza reuniones de éxito. Un directorio del equipo del proyecto se incluye para proporcionar información de contacto de todos los actores directamente involucrados en el proyecto.
- **Plan de gestión del tiempo:** Establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. En el cronograma se deben plantear de forma organizada y desglosada todas las actividades y tareas que se deben ejecutar para obtener el cumplimiento de cada fase del proyecto. Debe servir para mostrar todas las tareas necesarias para lograr el alcance propuesto del proyecto, los cronogramas del proyecto serán creados en MS Project comenzando con los entregables identificados en la EDT, el director del proyecto será responsable de definir la secuencia, duración (estimada), y los recursos del equipo del proyecto, también validará la programación con el equipo del proyecto, las partes interesadas y el patrocinador del proyecto, la aprobación del cronograma y la fecha de inicio es responsabilidad del patrocinador.
- **Plan de gestión de costos:** Describe la forma en que los costos serán planificados, estructurados y controlados. Se debe tomar como base los costos estimados en el cronograma requeridos para la consecución exitosa del resultado del proyecto y se debe adjuntar en este punto el resumen del

presupuesto, agrupando los recursos por categorías, el plan de gestión de costos identifica quien es el responsable para aprobar las modificaciones del proyecto o del presupuesto.

- **Plan de gestión de calidad:** Describe como se implementaran las políticas de calidad de una organización; para ello la oficina de planeación y calidad proporciona la gestión requerida.
- **Plan de gestión de riesgos:** Describe el modo en que las actividades de gestión de riesgos serán estructuradas y llevadas a cabo; para ello la oficina de planeación y calidad a través del módulo Gestión de Riesgos proporciona la gestión requerida.
- **Plan de gestión de adquisiciones:** Describe como un equipo de proyecto adquirirá bienes y servicios desde fuera de la organización. Para la adquisición de insumos, maquinaria y equipos, la Unidad Estratégica Empresarial - UEE Comercializadora ofrece el servicio desde las categorías de compras nacionales e internacionales, o provee información para los procesos de selección, seguimiento, evaluación y revaluación de las compras directas por el equipo del proyecto; y para la adquisición de servicios, la Oficina Jurídica es la encargada.
- **Plan de gestión de la integración:** Asegura que los diferentes elementos del proyecto sean propiamente coordinados.

5.4.4 Solicitud de cambios. En el Anexo H se presenta la herramienta diseñada que comprende la forma en que el equipo del proyecto responderá y manejará los cambios del proyecto, de tal forma que añadan valor al proyecto, logren la autorización de los cambios como de sus efectos en tiempo, costo, calidad y alcance y actualice la documentación afectada por el cambio, para ello se diseñó un formato que deberá ser diligenciado cada vez que se presente un cambio mientras dura el

proyecto.

5.4.5 Matriz de comunicación. En el Anexo I se presenta la herramienta diseñada para la documentación de la matriz de comunicación que se utiliza para mantener informados a los involucrados y asegurar una comunicación efectiva, facilita la toma de decisiones y la tranquilidad de los involucrados claves, su aplicación inicia en la planeación y se actualiza a lo largo del proyecto.

5.4.6 Diccionario EDT. En el Anexo J se presenta la herramienta diseñada para describir la información detallada del plan de trabajo del proyecto, la cual orienta al equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

5.4.7 Lección aprendida. En el Anexo K se presenta la herramienta diseñada para documentar las lecciones aprendidas, las cuales permiten al equipo del proyecto aprender tanto de sus logros como de sus errores, para buscar un mejor desempeño en la próxima experiencia; por lo general se refieren a problemas, sin embargo, también existen lecciones al documentar aciertos.

5.4.8 Reporte semanal. En el Anexo L se presenta la herramienta diseñada, la cual permite confirmar prioridades mediante un indicador de tiempo, costo y riesgo y así poder actuar a tiempo, cuando aún es viable y económicamente factible, este formato deberá ser diligenciado y presentado por el líder del proyecto al director de proyectos corporativo con una frecuencia establecida, se propone que inicialmente sea de frecuencia semanal.

5.4.9 Control de costos. En el Anexo M se presenta la herramienta diseñada para controlar los costos, y servirá como base para la comparación del desempeño del proyecto con indicadores de tiempo y costo mediante la herramienta de control llamada “Earned Value”.

5.4.10 Evaluación al cierre del proyecto. En el Anexo N se presenta la herramienta diseñada para realizar formalmente el cierre del proyecto, se propone realizar una evaluación y análisis de resultados para identificar aspectos como: ¿Que hicimos bien? y ¿Que hubiéramos hecho mejor?, y de esta manera se refuerza la capitalización de las lecciones aprendidas para futuros proyectos.

5.4.11 Reporte final. En el Anexo O se presenta la herramienta diseñada como último paso en la gestión de proyectos, siendo este el reporte final que sirve como referencia rápida de la información relevante del proyecto y comprende información como presupuesto final, programa final, lecciones aprendidas más impactantes, fotografías finales, reporte de solicitudes de cambio, directorio de participantes entre otros.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PMO PROPUESTA

6.1 DOCUMENTACIÓN DE ACUERDO AL SGC DE LA FCV

De acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad – SGC de la FCV, se elaboraron los documentos necesarios para la puesta en funcionamiento de la oficina de gestión de proyectos PMO propuesta, a los cuales se les asignaría como código para el control de documentos: “GESPRO”.

6.1.1 Caracterización. Se propuso como caracterización e interacción de la Oficina de Gestión de Proyectos de la FCV – PMO, el documento del Anexo P.

6.1.2 Procedimiento. En el Anexo Q se presenta el procedimiento para exponer la metodología de gestión de proyectos en la FCV, cuyo propósito es coordinar y dirigir los proyectos formulados y desarrollados en la FCV, bajo una secuencia lógica, a fin de obtener resultados exitosos.

6.1.3 Instructivos. Se diseñaron cinco instructivos para la gestión de proyectos en la FCV de acuerdo al modelo PMO propuesto, cada instructivo corresponde a una fase del ciclo de vida del proyecto.

6.1.3.1 Iniciación del proyecto. En el Anexo R se presenta la instrucción detallada para el inicio formal de los proyectos, cuyo propósito es iniciar el proyecto identificando a los involucrados/interesados y a sus respectivas expectativas sobre el proyecto, y comunicando los objetivos y la justificación del proyecto logrando que el equipo comparta la misma visión sobre la necesidad de cubrir y de los entregables a lograr.

6.1.3.2 Planificación del proyecto. En el Anexo S se presenta de manera detallada las instrucciones para realizar la planeación de los proyectos, cuyo propósito es describir las estrategias y esquemas de cómo lograr el resultado esperado del proyecto, facilitando la comunicación efectiva y estableciendo los criterios para medir y comparar el avance para la evaluación periódica del desempeño del proyecto.

6.1.3.3 Ejecución del proyecto. En el Anexo T se presenta la forma propuesta para ejecutar un proyecto de acuerdo al plan de proyecto, mediante la integración del equipo, la distribución efectiva de la información y el aseguramiento de la calidad.

6.1.3.4 Control del proyecto. En el Anexo U se presenta de manera detallada el modo de controlar un proyecto o fase, comparando la ejecución de las actividades con la planeación de las mismas.

6.1.3.5 Cierre del proyecto. En el Anexo V se presenta la forma propuesta de cerrar un proyecto mediante las herramientas diseñadas para tal fin, evidenciando la formalmente la finalización del proyecto o de una de sus fases al cumplir sus objetivos o al ser suspendido o cancelado, y garantizar la conservación del conocimiento adquirido y desarrollado durante el ciclo de vida del proyecto.

6.2 ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LA PMO

Tabla 3. Listado de actividades a relizar en la implementación de la PMO

Concepto	Actividad
Adquisición de recursos	Recurso humano: Director de proyectos corporativo (Ver perfil del cargo) Recurso material: Equipo de computo - Impresora Escritorio y silla de trabajo Licencia MS Project Membresia PMI
Comite de Proyectos	Identificar, seleccionar, constituir y publicar a los miembros del equipo del comite de proyectos firmando acta de constitución. Definir frecuencia, lugar y hora habitual para las reuniones (programar reuniones del año, validar cronograma de reuniones , asegurar la asistencia) Canalizar la necesidad de reuniones
Capacidad interna para consultoria en dirección de proyectos	Identificar personas con experiencia en dirección de proyectos Estabelcer compromiso de tiempo de este recurso Actualizar mecanismos para introducir y/o rotar nuevos consultores
Categorización de proyectos	Establecer el tope máximo en tiempo, costo y alcance para considerar a los proyectos, lineas de trabajo, ideas de negocio y demás.
Entrenamiento	Identificar habituales directores de proyectos o potenciales directores Socializar la metodología de PMO Identificar necesidades para proximos entrenamientos
Métrica	Determinar los elementos apropiados para medir el exito de los proyectos Establecer la metodología para auditar proyectos y procesos de direccion de proyectos

6.3 REVALUACIÓN OPM3

En la etapa de ejecución del plan de trabajo para la implementación del modelo de PMO propuesto, se recomienda reevaluar la madurez organizacional con la aplicación de la encuesta del OPM3 aplicada para el diagnóstico inicial (ver Capítulo 2 y Anexo B), con el fin de identificar brechas y establecer los planes de acción para su cierre, con base en el enfoque de mejora continua del la FCV.

7. CONCLUSIONES

- El modelo PMO propuesto corresponde a una metodología para la gestión de proyectos basada en el estándar del PMI, sin embargo con la implementación y puesta en marcha se espera la identificación de las oportunidades de mejora para el logro final de alineación del presente modelo con la planeación estratégica de la organización.
- El modelo actual para la gestión de proyectos de la FCV no está acorde a los métodos para esta importante disciplina, sin embargo se resalta que la implementación de buenas prácticas para la gestión de adquisiciones y para la gestión de calidad, se realiza de manera análoga al estándar con el cual se realizó el diagnóstico en mención.
- El alcance del modelo PMO propuesto contempla los puntos críticos del actual modelo para gestionar proyectos en la FCV, ya que abarca la totalidad de áreas del conocimiento, y la mayoría de los grupos de proceso. Se espera que a medida en que incrementa la demanda de proyectos en la FCV, el alcance de la PMO crezca en cuanto a personal de manejo interno.
- Las herramientas diseñadas para la PMO propuesta, tanto para el manejo interno como para el uso de los potenciales clientes (líderes de proyectos), recopilan la información indispensable para cada una de las fases del proyecto sin embargo estas herramientas pueden ir incorporando la información pertinente de acuerdo a la naturaleza de los proyectos. Cabe mencionar que en la FCV existen procesos transversales a la gestión realizada por la PMO por lo cual, el uso y aplicación de métodos previamente establecidos será parte del equipo de trabajo de todos los proyectos.

- Es importante que previo a la implementación de la PMO, se estudie, analice y ajuste el presente plan de trabajo para la implementación de la PMO y las herramientas de gestión diseñadas, ya que este planteamiento se desarrolló a nivel cualitativo.
- En última instancia se puede concluir que la disciplina de gestión de proyectos además de brindar beneficios como garantía de calidad, cumplimiento de cronograma, cumplimiento de presupuesto, integración de interesados, oportuna comunicación, entre otros; apoya la consolidación de la gestión del conocimiento que existe desde el desarrollo del primer proyecto organizacional.

8. RECOMENDACIONES

- La dirección de los proyectos FCV por parte del Director de Proyectos Corporativo, a partir de la implementación de la PMO, generará en los potenciales líderes o responsables de proyectos cierto recelo ya que la toma de decisiones no se centraliza como se está acostumbrado, sin embargo, al mediano plazo se verá el beneficio que esta dirección representa.
- Como se describe en el numeral 4.3, una vez implementada la puesta en funcionamiento de la oficina de gestión de proyectos – PMO de la FCV, se recomienda reevaluar la madurez organizacional para el dominio proyectos.
- La generación de reportes semanales, no hace parte de la cultura FCV para gestión de proyectos, por lo cual se presentará predisposición del equipo del proyecto en la generación y reporte de los mismos.
- Aunque la FCV cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad completo, la documentación de todas las actividades presenta inconvenientes por la mayoría de colaboradores FCV, por lo cual se espera realizar capacitaciones sobre la importancia de la documentación sobre todo para el tema de lecciones aprendidas, involucrando al equipo con el beneficio futuro que estas traen para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

CHAMAUN NICOLÁS, Juan Yamal. Administración Profesional de Proyectos. Mexico, D.F., McGraw-Hill, 2002.

FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA. Sistema de Gestión de Calidad, 2014.

MENESES FLOREZ, Jorge Enrique. Gestión de Proyectos basada en Microsoft Project 2010. Versión 2.0. Bucaramanga: UIS, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Quinta edición. Pensilvania: PMI Publications, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Tercera edición. Pensilvania: PMI Publications, 2013.

ANEXOS

**NOTA: ESTOS ANEXOS PUEDEN SER CONSULTADOS EN LA BIBLIOTECA
DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – SALA BASE DE
DATOS**