

Propuesta para la implementación de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC Oriente

Juan Pablo Domínguez Arias

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

Director

Hugo Alberto Pava Carvajal

Magíster en Administración

Codirector

Manuel Guillermo Pabón Machuca

Maestría en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Bucaramanga

2022

**Dedicatoria**

*A DIOS, por guiarme en su sabiduría, llenarme de tranquilidad, serenidad, de vivir del amor y su presencia en cada día de la vida.*

*Al profesor Edgar Sánchez por su enseñanza y sabiduría,  
a mi cuñado Alberto Mendoza, por su compañía,  
amistad, su hogar y sus valores, a ambos en la presencia y gloria de DIOS.*

*A mi familia por el amor, su falta incondicional y su apoyo cada día.*

*A mi Esposa Mary Luz y mi hija Cristal,  
por vivir en una nueva etapa como Esposo y Padre.*

### Agradecimientos

*A la Organización de CPC Oriente, por abrir las puertas a una oportunidad de crecimiento empresarial y competitivo.*

*A los directores del proyecto por su apoyo en la guía de su saber y experiencia para el desarrollo de la tesis.*

*A mi familia por su disposición y comprensión en el desarrollo de una nueva etapa de crecimiento para optar el título de maestría en Evaluación y gerencia de Proyectos.*

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	16
1. Especificaciones Generales del Proyecto.....	17
1.1 Planteamiento del Problema .....	17
1.2 Justificación .....	19
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo General.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos.....	21
1.4 Alcance .....	21
1.5 Empresa Objeto de Estudio.....	22
1.5.1 Acerca de la Empresa.....	22
1.5.2 Misión .....	23
1.5.3 Visión.....	23
1.5.4 Línea de Negocio .....	24
1.5.5 Mapa de Procesos .....	24
1.5.6 Servicios.....	25
1.5.7 Estructura Organizacional.....	26
2. Marco Teórico.....	28
2.1 Definiciones .....	28
2.2 Componentes Clave de los Proyectos .....	30
2.2.1 Ciclo de Vida del Proyecto .....	31

2.2.2 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyecto .....	33
2.2.3 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	34
2.3 Dirección de Proyectos .....	37
2.4 Importancia de la Dirección de Proyectos .....	37
2.4.1 Acerca de la Empresa.....	38
2.4.1.1 PMO de Apoyo. ....	39
2.4.1.2 PMO de Control.....	39
2.4.1.3 PMO Directiva.....	39
2.4.2 Autoridad de una PMO .....	40
2.4.2 Funciones de una PMO .....	40
2.5 Modelos de Maduración de la Gerencia de Proyectos.....	41
2.6 OPM3® .....	44
2.6.1 Beneficios del OPM3® en la Organización.....	45
2.6.2 Estados de Madurez de la Organización según el OPM3® .....	46
2.6.3 Método de Autoevaluación (Self-Assessment Method -SAM) de OPM3® .....	47
3. Diagnóstico del Estado Actual de la Gerencia de Proyectos de CPC Oriente.....	48
3.1 Método de Puntuación .....	49
3.2 Realización de la Autoevaluación.....	50
3.3 Resultado del Diagnóstico Inicial .....	74
3.4 Análisis del Diagnóstico del Estado Actual.....	77
4. Constitución y consolidación de la PMO.....	79
4.1 PMO Charter.....	81
4.2 Direccionamiento Estratégico.....	83

4.2.1 Misión de la PMO.....	83
4.2.2 Visión de la PMO.....	83
4.2.3 Misión de la PMO.....	83
4.2.4 Objetivos de la PMO.....	84
4.2.5 Caracterización de la PMO.....	84
4.2.5.1 Tipo de PMO.....	84
4.2.5.2 Funciones de la PMO.....	85
4.2.6 Nueva Estructura Organizacional.....	86
4.3 Definición de la Estructura y Personal Necesario para la PMO.....	88
4.3.1 Definición de Roles Necesarios.....	88
4.3.1.1 Director de la PMO.....	88
4.3.1.1.1 Principales Funciones.....	89
4.3.1.1.2 Perfil del Director de la PMO.....	89
4.3.1.2 Gerente del Proyecto.....	90
4.3.1.2.1 Principales Funciones.....	90
4.3.1.2.2 Perfil del Gerente del Proyecto.....	90
4.3.1.2.3 Habilidades Interpersonales.....	91
4.3.1.3 Otro Roles.....	91
4.3.1.3.1 Coordinador de Adquisiciones.....	91
4.3.1.3.2 Gestor de Orientación Estratégica o Coordinador de Calidad y Riesgos.....	91
4.3.1.3.3 Gestor Administrativo con Enfoque a Proyectos.....	91
4.3.1.3.4 Analista Financiero con Enfoque a Proyectos.....	92
4.3.2 Funciones de personal necesario para la PMO.....	92

4.4 Presupuesto para la operación de la PMO .....	93
4.5 Cronograma de implementación de la PMO.....	94
4.5.1 Actividades por Fase.....	95
4.5.1.1 Fase 1. Iniciación .....	95
4.5.1.2 Fase 2. Aseguramiento e Implementación .....	95
4.5.1.3 Fase 3. Control: Mejora Continua.....	96
4.6 Plantillas de Grupos de Procesos .....	98
4.7 Métricas de Evaluación de Rendimiento de la PMO .....	103
4.7.1 Indicadores de Cumplimiento .....	103
4.7.1.1 Indicador de Cumplimiento del Presupuesto del Proyecto. ....	104
4.7.1.2 Indicador de Cumplimiento del Cronograma del Proyecto. ....	104
4.7.1.3 Indicador de Cumplimiento del Alcance del Proyecto. ....	105
4.7.1.4 Indicador de Cumplimiento del Programa de Capacitación. ....	106
5. Factores Críticos de Éxito.....	106
6. Conclusiones .....	108
7. Recomendaciones .....	109
Referencias Bibliográficas .....	110
Apéndices.....	113
Apéndice A. Respuestas de la Autoevaluación SAM de OPM3® para la Dirección de Proyectos en CPC Oriente .....	113
Apéndice B. Roles y Funciones .....	124
Apéndice C. Plantillas de Grupos de Procesos .....	133

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 <i>Descripción de los Componentes Claves de los Proyectos</i> .....	31
Tabla 2 <i>Descripción General de los Grupos de Procesos de la Guía PMBOK</i> .....	33
Tabla 3 <i>Áreas de conocimiento de la Guía PMBOK</i> .....	34
Tabla 4 <i>Método de puntuación binaria</i> .....	50
Tabla 5 <i>Personal seleccionado de acuerdo al mapa de proceso de CPC Oriente</i> .....	51
Tabla 6 <i>Autoevaluación SAM Propuesta por el Estándar OPM3® – Tercer Edición Aplicado a la Dirección de CPC Oriente</i> .....	53
Tabla 7 <i>Resultado de la Autoevaluación por áreas de conocimiento y habilidades organizacionales</i> .....	74
Tabla 8 <i>Rangos e indicadores para el establecer el grado de madurez OPM3®</i> .....	78
Tabla 9 <i>PMO Charter para CPC Oriente</i> .....	82
Tabla 10 <i>Presupuesto Base de la Operación la PMO</i> .....	93
Tabla 11 <i>Formatos de Grupos de procesos</i> .....	98

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 <i>Mapa de procesos de CPC Oriente</i> .....	25
Figura 2 <i>Áreas de servicio de CPC Oriente</i> .....	26
Figura 3 <i>Estructura Organización de CPC Oriente</i> .....	27
Figura 4 <i>Marco de Certificación</i> .....	29
Figura 5 <i>Interrelación entre los componentes clave de los proyectos de la Guía PMBOK</i> .....	32
Figura 6 <i>Grupos de Procesos y Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos Guía del PMBOK</i> .....	36
Figura 7 <i>Diagrama de telaraña (radial)</i> .....	42
Figura 8 <i>Comparación de los modelos de madurez y sus niveles incrementales</i> .....	43
Figura 9 <i>Proyección piramidal del modelo de madurez en gerencia de proyectos</i> .....	44
Figura 10 <i>Estados de madurez en la organización de OPM3®</i> .....	47
Figura 11 <i>Batería de preguntas de Autoevaluación SAM de OPM3® del PMI aplicado a la Dirección de Proyectos de CPC Oriente</i> .....	52
Figura 12 <i>Puntaje por Áreas de Conocimiento con la Autoevaluación SAM de OPM3®</i> . .....	76
Figura 13 <i>Porcentaje de cumplimiento por Áreas de Conocimiento con la Autoevaluación SAM de OPM3®</i> .....	77
Figura 14 <i>Estructura Organizacional proyectada con PMO para CPC Oriente</i> .....	87
Figura 15 <i>Cronograma de implementación de la PMO</i> .....	97
Figura 16 <i>Formato de plantilla FGPR_010 – Acta de Constitución del Proyecto de Dharma Consulting</i> .....	101

Figura 17 *Formato de plantilla F-GP-I-01- Acta de Constitución del Proyecto para CPC Oriente*

..... 102

**Lista de Apéndices**

	<b>pág.</b>
Apéndice A. Respuestas de la Autoevaluación SAM de OPM3® para la Dirección de Proyectos en CPC Oriente .....	113
Apéndice B. Roles y Funciones .....	124
Apéndice C. Plantillas de Grupos de Procesos .....	133

## Glosario

**PMI®:** Project Management Institute, es una organización sin ánimo de lucro líder mundial para la Gerencia de Proyectos, conformada por un grupo de profesionales que promueven el desarrollo del conocimiento y competencias básicas en el ejercicio profesional. Establece los principios fundamentales y crean un lenguaje común, como también, apoyan el desarrollo de estándares, investigaciones, programas de entrenamiento, conferencias y certificaciones de reconcomiendo internacional.

**Guía del PMBOK® Sexta Edición 2017:** es un documento del PMI cuya finalidad principal es definir los fundamentos para la dirección de proyectos como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión.

**A.C:** Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, es la columna derecha de los flujogramas del documento y representa el área del conocimiento que nos ayuda a desarrollar cada uno de los pasos descritos, es el área de conocimiento del **Guía del PMBOK®. Sexta Edición. 2017**, que nos brinda herramientas para desarrollar el paso descrito. Las diez áreas del conocimiento descritas en esta guía se encuentran enumerados como:

4. Gestión de la integración del proyecto
5. Gestión del alcance del proyecto
6. Gestión del cronograma del proyecto
7. Gestión de los costos del proyecto

8. Gestión de la calidad del proyecto
9. Gestión de los recursos del proyecto
10. Gestión de las comunicaciones del proyecto
11. Gestión de los riesgos del proyecto
12. Gestión de las adquisiciones del proyecto
13. Gestión de los interesados del proyecto

**PMO:** Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office), es un departamento dentro de la organización que define y estandariza los procesos de gobernanza de los proyectos, cuenta con habilidades sobre el negocio y la cultura de la organización, permite la gestión de metodologías, herramientas y técnicas aplicadas en la Dirección de proyectos.

**OPM3®:** abreviatura del “Organizational Project Management Maturity Model”, desarrollado por PMI, usado en las organizaciones para determinar el nivel de madurez en la gestión organizacional de proyectos.

**CPC Oriente:** Centro de Productividad y Competitividad del Oriente, entidad de economía mixta, sin ánimo de lucro y de naturaleza privada, que trabaja con entidades de carácter gubernamental, privado y académico, ofrece soluciones tecnológicas e innovadoras, líderes en la gestión y ejecución de proyectos, fortalecimiento empresarial, investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i).

## Resumen

**Título:** Propuesta para la implementación de la oficina de dirección de proyectos (PMO) en el centro de productividad y competitividad del oriente – CPC Oriente\*

**Autor:** Juan Pablo Domínguez Arias\*\*

**Palabras Claves:** PMI®, PMO, OPM3®, Proyectos, CPC Oriente.

### Descripción:

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar un diagnóstico del modelo actual de dirección de proyectos en CPC Oriente, el cual se deriva por la falta de organización en la planeación, ejecución y control de los proyectos cumpliendo con los tiempos, costos y calidad para la entrega exitosa al cliente. Con esto, se da inicio al diagnóstico actual a través del método de Autoevaluación SAM (Self-Assessment Method), aplicando una metodología de investigación de carácter cualitativa mediante un repositorio de banco de preguntas aplicada en el Modelo de Madurez Organizacional para la dirección de proyectos OPM3®, el cual permitió conocer las debilidades y fortalezas, en el manejo y control de las fases de ciclo de vida en la dirección de los proyectos basados en las buenas prácticas del PMI®.

El diagnóstico establece el nivel actual de la dirección de proyectos y permite identificar las buenas prácticas a implementar con un valor agregado para las necesidades de la organización con el propósito principal de plantear las características que debe tener una PMO de Apoyo para CPC Oriente, según el direccionamiento estratégico de la organización, y establece el diseño propuesto de implementación para la oficina de gestión de proyectos PMO.

El modelo propuesto contiene el plan de trabajo para la implementación de la PMO y contempla las actividades, técnicas, herramientas y metodologías adecuadas para estandarizar y controlar los procesos de forma eficaz y eficiente durante la ejecución de los proyectos, permitiendo a la organización orientar los planes de acción de la metodología para la Dirección de proyectos basada en las buenas prácticas del PMI®.

---

\* Trabajo de Grado de Maestría.

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Hugo Alberto Pava Carvajal; Magister en Administración. Codirector: Manuel Guillermo Pabón Machuca; Maestría en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos.

## Abstract

**Title:** Proposal for the implementation of the project management office (PMO) in the Productivity and Competitiveness Center of the East – CPC Oriente\*

**Author:** Juan Pablo Domínguez Arias\*\*

**Key words:** PMI®, PMO, OPM3®, Projects, CPC Oriente.

### Description:

This paper aims to make a diagnosis of the current project management model in CPC Oriente, which is derived from the lack of organization in the planning, execution and control of projects, complying with the times, costs and quality for successful delivery to the customer. With this, the current diagnosis begins through the SAM (Self-Assessment Method) Self-Assessment method, applying a qualitative research methodology through a question bank repository applied in the Organizational Maturity Model for OPM3® project management., which allowed to know the weaknesses and strengths, in the management and control of the life cycle phases in the direction of the projects based on the good practices of the PMI®.

The diagnosis establishes the current level of project management and allows the identification of good practices to be implemented with an added value for the needs of the organization with the main purpose of proposing the characteristics that a Support PMO should have for CPC Oriente, according to the strategic direction of the organization, and establishes the proposed implementation design for the PMO project management office.

The proposed model contains the work plan for the implementation of the PMO and includes the appropriate activities, techniques, tools and methodologies to standardize and control the processes effectively and efficiently during the execution of the projects, allowing the organization to guide the plans. of action of the methodology for the Management of projects based on the good practices of the PMI®.

---

\* Trabajo de Grado de Maestría.

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Hugo Alberto Pava Carvajal; Magister en Administración. Codirector: Manuel Guillermo Pabón Machuca; Maestría en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos.

## Introducción

Las organizaciones están implementando una innovación constante en productos y servicios para obtener una ventaja competitiva y satisfacer las necesidades de los clientes. Para seguir siendo competitivas, las organizaciones actuales adoptan prácticas de gestión de proyectos, definidas como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos y objetivos de los proyectos mediante la implementación de procesos y metodologías apropiadas, como parte de su estrategia y como factor crítico en el desarrollo de ventajas competitivas (Crawford, 2010).

El Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC Oriente, empresa del Área Metropolitana de Bucaramanga de economía mixta, sin ánimo de lucro y de naturaleza privada, trabaja con entidades de carácter gubernamental, privado y académico, ofrece soluciones tecnológicas e innovadoras a los sectores empresariales de la región del oriente colombiano. La entidad cuenta con un reconocimiento como Centro de Innovación y de Productividad, establecida en Colombia, cuyo objetivo de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2025 permite consolidar la capacidad nacional para identificar, producir, difundir, usar y valorar el conocimiento, la tecnología y la innovación con el propósito de mejorar el desarrollo social y la competitividad del país, establecido en el documento de Política Nacional de Actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS, 2020)

Esto genera un gran respaldo a las empresas de la región que requieren de nuevos servicios para implementar y fortalecer su competitividad frente a los mercados locales, nacionales e

internacionales. Por tal motivo, la entidad ve necesario mejorar el manejo del portafolio de los servicios con la necesidad de fortalecer la Gerencia de proyectos mediante la propuesta para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (*PMO*) basada en la aplicación de las buenas prácticas (conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas) de acuerdo al estándar del *Project Management Institute - PMI®*.

Este trabajo de grado, tiene como objetivo realizar un diagnóstico del estado actual de la entidad en el manejo de proyectos con base en las buenas prácticas del estándar del *PMI®* y el Modelo de Madurez en la Organización *OPM3®*, estrategia apropiada para implementar una Oficina de Gestión de proyectos (*PMO*) adecuada para el direccionamiento estratégico del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC Oriente. Finalmente, diseñar estratégicamente su implementación.

## **1. Especificaciones Generales del Proyecto**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El Centro de Productividad y Competitividad del oriente – CPC Oriente, es una entidad de carácter mixto, sin ánimo de lucro, de régimen especial y de naturaleza privada, encargada de ofrecer soluciones tecnológicas e innovadoras a los sectores empresariales de la región oriente.

La entidad CPC Oriente, cuenta con una experiencia de más de 21 años en el liderazgo de proyectos en beneficio de los sectores tradicionales, estratégicos y/o promisorios. Su fortaleza se

centra en el desempeño de sus colaboradores con la experiencia en áreas de conocimiento específico y trabajo interdisciplinar para dar acompañamiento en proyectos de carácter público y privado.

Para conocer la operación actual en la gestión y dirección de proyectos, se realizó una encuesta a los colaboradores de CPC Oriente para conocer su experiencia en el manejo de los proyectos y se determinó la falta de conocimiento en el manejo de estos de acuerdo con lo establecido por el estándar del *PMI*<sup>®</sup>. A continuación, se evidencian las siguientes propuestas y recomendaciones de trabajo para mejorar la gestión de los proyectos:

- Una gran parte del personal no se encuentra capacitado en la gerencia de proyectos.
- No se maneja un mismo lenguaje en proyectos.
- Desconocimiento de las áreas del conocimiento para la gestión de proyectos descritas en *La Guía del PMBOK*<sup>®</sup>. Sexta Edición.2017.
- No se cuenta con procesos de documentación actualizados para realizar los proyectos.
- Falta de seguimiento y control de los proyectos.
- Falencia en la finalización de proyectos de acuerdo con los tiempos y costos establecidos y con la calidad esperada.
- Falla en la comunicación asertiva en el manejo de los proyectos con la gerencia.
- La ausencia de una metodología para realizar la trazabilidad en la gestión de los proyectos desde su formulación, seguimiento y control, hasta su cierre, es una causa de refuerzo para el cumplimiento de los proyectos en alcance, tiempo, costo y calidad.

La trayectoria y el reconocimiento empresarial obtenido a nivel local, regional y nacional, la posicionan como entidad líder en soluciones integrales desde la asistencia técnica, la consultoría especializada y el manejo de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación. La visión corporativa

de la entidad fomenta la productividad y competitividad empresarial de la región; el trabajo diario consiste en acompañar desde la formulación y presentación de los proyectos hasta el alcance de los objetivos planteados y la satisfacción del cliente. Este compromiso por parte de la entidad de fomentar el crecimiento empresarial busca fortalecer a su equipo de trabajo en la gestión de proyectos, estandarizar sus procesos y mejorar el ciclo de vida de los proyectos basados en el estándar del *PMI*<sup>®</sup>. La propuesta de implementar una *PMO* fortalecerá las buenas prácticas, las metodologías, las herramientas y permitirá estandarizar la gestión de proyectos en toda la organización para posicionarse a nivel internacional como líderes en el acompañamiento de proyectos de carácter tecnológico e innovador.

Planteamiento del problema: ¿Adoptar las buenas prácticas en la gestión de los proyectos podría aumentar la competitividad, el reconocimiento y posicionamiento de la organización en el mercado y generar nuevas oportunidades de crecimiento a nivel nacional, garantizando la calidad y gestión en el manejo de los proyectos, con la implementación de una *PMO* en la organización?

## 1.2 Justificación

La visión de la organización está enfocada en el reconocimiento a nivel nacional por la gestión integral en proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación – *CTeI*, contribuyendo en el mejoramiento productivo y competitivo de las empresas en la región. Este logro debe fortalecerse por los cambios actuales de las organizaciones, pues exigen manejar estándares en la gestión de los proyectos, y obliga a los gerentes de proyectos contar con conocimiento, técnicas, herramientas y habilidades gerenciales y tomas de decisiones para llevar a cabo el éxito de los diversos

proyectos, por esto el *PMI*<sup>®</sup> promueve las buenas prácticas a través de *La Guía del PMBOK*<sup>®</sup>. *Sexta Edición. 2017.*

*La Guía del PMBOK*<sup>®</sup>. *Sexta Edición.2017*, documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto individual, e identifica los procesos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas para la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo. Estos procesos se aplican globalmente todos los grupos de negocios. Se debe entender como una recopilación de buenas prácticas lo cual “significa que existe un consenso general de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar resultados y los valores del negocio esperados” (*Project Management Institute, Inc., 2021*).

Por lo anterior la organización de CPC Oriente, necesita implementar una propuesta de PMO, bajo el estándar del *PMI*<sup>®</sup>, para fortalecer el manejo de la dirección de proyectos basado en experiencias de casos de éxito que servirá como estrategia para generar una gestión del conocimiento, cuyo valor principal sea el recurso humano que participe en la formulación y administración de la información, llevando las buenas prácticas del *PMI*<sup>®</sup> con los procesos de Iniciación, Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre de cada proyecto. Con esto se logra disminuir la incertidumbre y riesgo a cometer errores en los proyectos y aportando nuevas lecciones aprendidas para la organización a través de una mejora continua de sus procesos y servicios de manera eficiente y eficaz.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Implementar un modelo de *PMO* para la Dirección de Proyectos del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC Oriente, bajo el estándar del *Project Management Institute PMI®*.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del modelo actual de dirección de proyectos CPC Oriente.

Plantear las características que debería tener una *PMO* para CPC Oriente, según el direccionamiento estratégico de la organización.

Diseñar la estrategia de implementación para la oficina de gestión de proyectos *PMO*.

## 1.4 Alcance

El alcance está determinado por los objetivos específicos del trabajo de aplicación, la cual tendrá como propósito principal integrar la dirección de proyectos, proporcionar herramientas, asesorías, capacitaciones y permite implementar las buenas prácticas con un valor agregado para las necesidades de la organización en CPC Oriente.

## 1.5 Empresa Objeto de Estudio

### *1.5.1 Acerca de la Empresa*

Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC Oriente (Direccionamiento estratégico del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente 2018-2022.), fue creado en el mes de diciembre del año 2001, como producto del estudio de Viabilidad para el Montaje del Centro Regional de Productividad del Oriente que realizó la Universidad Industrial de Santander - UIS, llevada a cabo entre el año 2000 y 2001. Los resultados fueron presentados ante COLCIENCIAS, lográndose con ello el primer apoyo financiero para su funcionamiento, así como también, la inserción de esta entidad como miembro de la Red Nacional de Centros de Productividad, la cual hace parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - SNCTeI.

El CPC Oriente, es una entidad mixta, sin ánimo de lucro, de régimen especial y de naturaleza privada, que trabaja de manera articulada con entidades de carácter gubernamental, privado y académico para ofrecer soluciones tecnológicas e innovadoras al sector empresarial de manera individual o asociativa, respaldados por un equipo de trabajo multidisciplinario con experiencia real (21 años) en el liderazgo de proyectos que beneficien los sectores tradicionales, estratégicos y/o promisorios de la región.

CPC Oriente - Es un Centro de Desarrollo Tecnológico reconocido por Colciencias, con un grupo de investigación categoría B, denominado Gestión Tecnológica, Innovación y Ciencia – *GTIC*. Como aliado estratégico, propicia la identificación de oportunidades, la formulación y ejecución de proyectos de Investigación Aplicada, Desarrollo y Transferencia Tecnológica,

Formación Especializada a la Medida, Consultoría y Asesoría Especializada, Desarrollo Productivo e Innovación, que atiendan y den solución a las necesidades de nuestros aliados y/o clientes (entidades públicas y/o privadas) a nivel regional y nacional. Por lo anterior le ofrecemos acompañamiento en sus procesos Investigación, Desarrollo e Innovación – *I+D+i*, de mejoramiento continuo y en la gestión de recursos como deducciones tributarias, entre otras.

### ***1.5.2 Misión***

Fortalecer la cultura de innovación, la generación de valor y la promoción de la sostenibilidad de la cuádruple hélice - sociedad, academia, empresas y estado - a través de la gestión de proyectos de *I+D+i*, la asistencia técnica en productividad, la prestación de servicios tecnológicos, la consultoría especializada, la operación de convocatorias y la transferencia tecnológica, respaldadas por un equipo de trabajo multidisciplinario con la capacidad de ofertar soluciones y asumir retos que contribuyan al cierre de brechas y la mejora de la productividad y competitividad del país, mediante la articulación del ecosistema nacional de *CTeI* (CPC Oriente, s.f.).

### ***1.5.3 Visión***

El CPC Oriente será en el 2025 el Centro de Innovación y Productividad líder en la gestión de soluciones innovadoras que den respuesta a las tendencias del mercado, productivas, tecnológicas, sociales y ambientales a nivel nacional, a partir de su capacidad de prestar servicios

de CTeI en pro de la productividad, la competitividad y la sostenibilidad del país (CPC Oriente, s.f.).

#### ***1.5.4 Línea de Negocio***

**Gestión de la innovación:** Con este servicio su empresa logrará potenciar la innovación mediante el uso de herramientas de creatividad existentes y creadas en el Centro, en diferentes áreas de su organización y le permitirá obtener ventajas competitivas en el mercado.

**Orientación Estratégica:** Para orientar a tu empresa en la dirección correcta, existen diferentes ejercicios como la planeación, gestión y acción estratégica que te permitirán alcanzar tus objetivos y metas.

**Mejora de la productividad:** Con nuestro acompañamiento logrará mejorar la eficiencia operacional de sus procesos reduciendo desperdicios, productos no conformes, manejo de costos, rotación de inventarios, entre otros que mejoren sus flujos de caja (CPC Oriente, 2020).

#### ***1.5.5 Mapa de Procesos***

CPC Oriente, ejecuta proyectos según las necesidades del cliente a través de su mapa de procesos (CPC Oriente, 2020). Estableciendo procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo, que se complementan con el entorno organizacional, ver la figura 1.

**Figura 1***Mapa de procesos de CPC Oriente*

*Nota.* La figura representa el mapa de procesos de la organización de CPC Oriente. Tomado de CPC Oriente, (2020). *Modelo de Negocio CPC* p. 4

### **1.5.6 Servicios**

El CPC Oriente, se encuentra comprometido en la mejora continua de sus procesos, el talento humano y la gestión del conocimiento como insumo principal para la gestión de los proyectos. En la figura 2, se observan los servicios con las 5 líneas de desarrollo (CPC Oriente, 2020).

**Figura 2***Áreas de servicio de CPC Oriente*

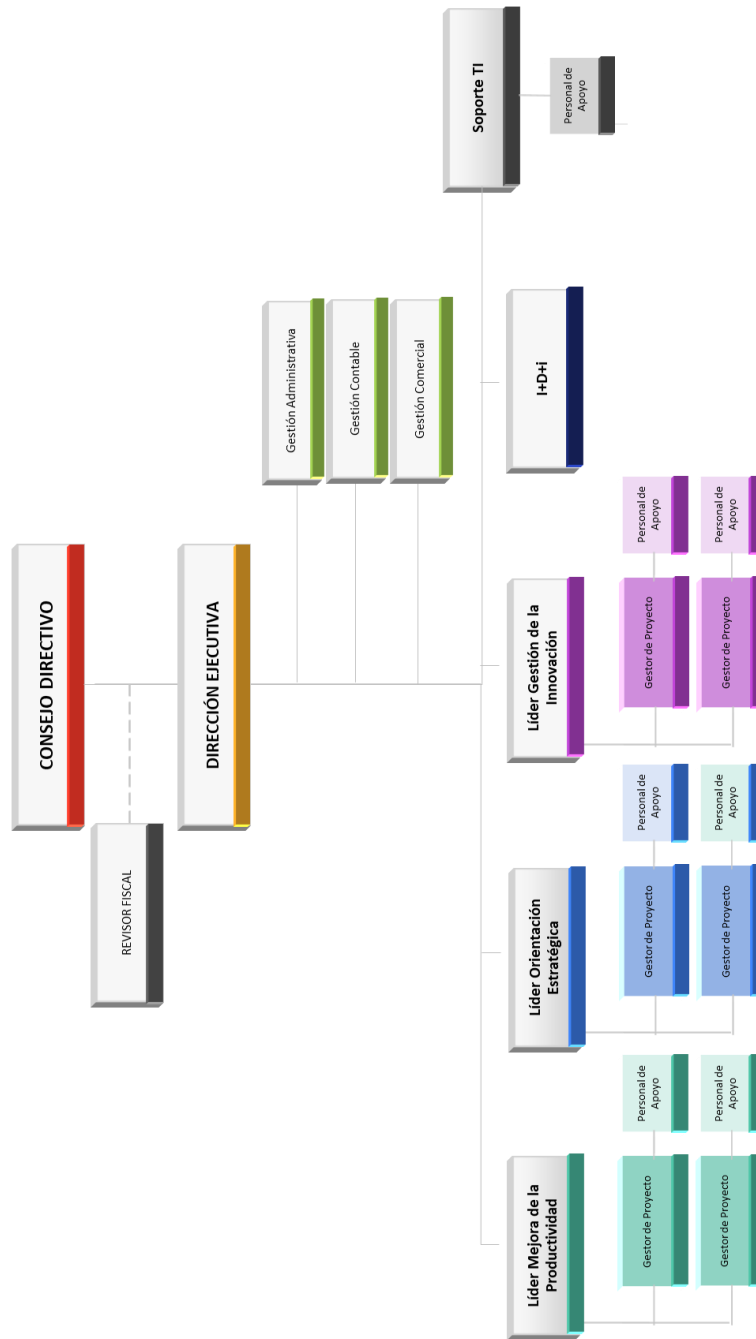
*Nota.* La figura representa las áreas de servicios del portafolio de CPC Oriente. Tomado de CPC Oriente, (2020) *Modelo de Negocio CPC* p. 21

### ***1.5.7 Estructura Organizacional***

La gestión de los procesos corporativos de la organización se establece a través de la siguiente estructura organizacional (CPC Oriente, 2020), como se ve en la figura 3.

**Figura 3**

*Estructura Organización de CPC Oriente*



*Nota.* Definición de la jerarquía dentro de la organización de CPC Oriente, se encuentra las formas de organización interna, administrativa, operativa, entre otras. Tomado de CPC Oriente, (2020).

*Modelo de Negocio CPC p. 5*

## 2. Marco Teórico

Para establecer el avance del presente trabajo de grado se determinan los fundamentos teóricos, en términos de gestión de proyectos basados en las buenas prácticas del *PMI*.

### 2.1 Definiciones

Project Management Institute (PMI®): Es una organización sin fines de lucro que impulsa la actividad de la profesión de la dirección de proyectos para obtener resultados en cualquier actividad de negocio, ofrece a sus afiliados recursos para el avance del conocimiento profesional a través de estándares, programas de entrenamiento, espacios de discusión, conferencias y emisión de certificaciones para el ejercicio profesional. De acuerdo con el marco de certificación de PMI, se encuentran diseñadas las certificaciones por nivel de experiencia (Project Management Institute, Inc., 2022 ), ver figura 4.

**Figura 4**

*Marco de Certificación*



*Nota.* La figura representa el marco de certificaciones del *PMI*® (Certification Framework) de acuerdo con el nivel de conocimiento y experiencia profesional en los proyectos. Tomado de PMI.

Según la publicación del 06 de enero de 2022, para el 31 de diciembre de 2021, en las estadísticas de archivo de datos del *PMI*<sup>®</sup> (McGaughy, Whitby, Schofield, & McLarnon, 2022), la organización cuenta con 685,924 miembros totales en 217 países y territorios, además menciona que cuenta con 304 capítulos acreditados y 4 potenciales. Adicionalmente, cuenta con diferentes números de personas certificadas en: 2784 *DASM*, 56819 *CAPM*, 48043 *PMI-ACP*, 1489 *DASSM*, 9722 *PMI-RPM*, 2577 *PMI-SP*, 5386 *PMI-PBA*, 1252288 *PMP*, 3494 *PgMP* y 1160 *PfMP*.

A. Guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK*<sup>®</sup> *GUIDE*, Seventh Edition, 2021): Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*La Guía del PMBOK*<sup>®</sup>. *Sexta Edición.2017*), es un guía que contiene una descripción de procesos, herramientas y técnicas que se consideran buenas prácticas por el *PMI*<sup>®</sup>, que ayudarán a completar con éxito los proyectos. Según el *PMI*<sup>®</sup> (*Project Management Institute, 2021*), “describe como un término de los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos, donde hacen parte las prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como practicas innovadoras emergentes para la profesión.”

## 2.2 Componentes Clave de los Proyectos

*La Guía del PMBOK*<sup>®</sup>. *Sexta Edición 2017*, no representa una metodología de la dirección de proyectos sobre cómo se debería hacer a través de un método o termino definitivo, sino que se enfoca en el qué hacer de manera sistemática para direccionar un proyecto dentro de la organización. La aplicación de esta guía permite tener control con el uso de la parte financiera, recursos humanos y físicos, mayor relación y control con los stakeholders (interesados del proyecto), el buen manejo de los tiempos y mejora de la calidad.

Para *La Guía del PMBOK®. Sexta Edición 2017*, se describen los siguientes componentes claves para el seguimiento de los proyectos, ver Tabla 1.

**Tabla 1**

*Descripción de los Componentes Claves de los Proyectos*

<b>Componentes</b>	<b>Descripción General</b>
Ciclo de vida del proyecto (Sección 1.2.4.1)	Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
Fase del proyecto (Sección 1.2.4.2)	Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
Punto de revisión de fase (Sección 1.2.4.3)	Revisión al final de una fase en la que se toma decisión de continuar a la siguiente fase, continuar con modificaciones o dar por concluido un programa o proyecto.
Procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.4)	Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuara sobre una o más entradas para crear una o más salidas.
Grupo de procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.5)	Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto.
Área de conocimiento de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.6)	Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos, iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.

*Nota.* Descripción de los componentes claves de acuerdo con *La Guía del PMBOK®*. Adaptado de

*La Guía del PMBOK®. Sexta Edición.* (p.57); 2017.

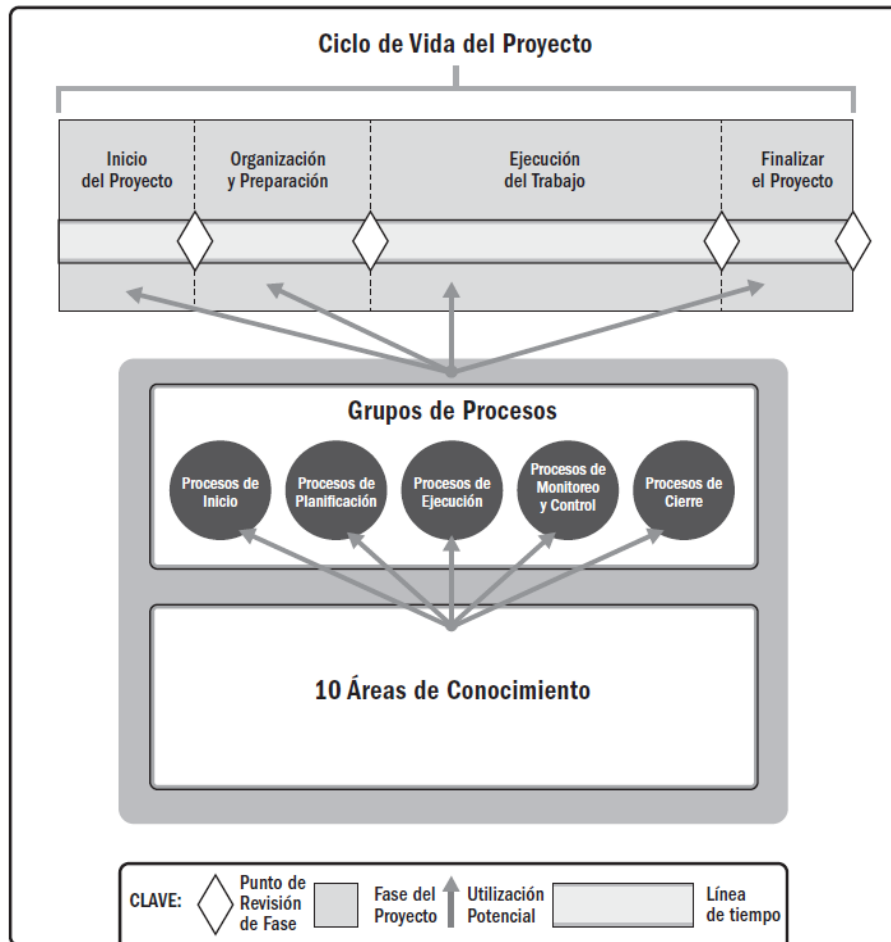
### **2.2.1 Ciclo de Vida del Proyecto**

“Es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico

se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Todos los proyectos pueden configurarse dentro del ciclo de vida genérico” (Project Management Institute, 2017, pág. 58) que muestra en la figura 5.

**Figura 5**

*Interrelación entre los componentes clave de los proyectos de la Guía PMBOK*



*Nota.* La figura representa la relación del ciclo de vida del proyecto, los grupos de procesos y las áreas de conocimiento. Tomado de la *Guía del PMBOK®. Sexta Edición.* (p. 57). 2017.

### 2.2.2 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyecto

Durante el ciclo de vida de un proyecto se establecen las fases del proyecto que se diferencian de los grupos de procesos por las actividades relacionadas de manera lógica que finalizan a través de un entregable, ahora bien, los grupos de procesos son independientes, agrupan entradas, herramientas, técnicas y salidas para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Se conforma por 5 grupos de procesos, estos documentan la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, monitorear y controlar y cerrar el proyecto. Según muestra la tabla 2.

**Tabla 2**

*Descripción General de los Grupos de Procesos de la Guía PMBOK*

No	Grupo de Proceso	Descripción General
1	Iniciación	Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
2	Planificación	Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
3	Ejecución	Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
4	Seguimiento y Control	Procesos requeridos para medir, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5	Cierre	Procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

*Nota.* Descripción general de los grupos de procesos. Adaptado de *La Guía del PMBOK®*. Sexta Edición. (p.62); 2017.

### 2.2.3 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Según *La Guía del PMBOK®. Séptima Edición. 2021*. Un Área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimiento, descrita en términos de los procesos, practicas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.

En la tabla 3, se muestra una descripción de las diferentes áreas de conocimiento según el estándar.

**Tabla 3**

*Áreas de conocimiento de la Guía PMBOK*

Capítulo	Área de conocimiento	Definición
4	Gestión de la Integración del proyecto	Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
5	Gestión del Alcance del proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
6	Gestión del Cronograma del proyecto	Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
7	Gestión de los Costos del proyecto	Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
8	Gestión de la Calidad del Proyecto	Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la Planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
9	Gestión de los Recursos del Proyecto	Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

Capítulo	Área de conocimiento	Definición
10	Gestión de las Comunicaciones del proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que la Planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
11	Gestión de los Riesgos del proyecto	Incluye los procesos para llevar a cabo la Planificación de la gestión, identificación, análisis, Planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
12	Gestión del Adquisiciones el proyecto	Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
13	Gestión del Interesados del proyecto	Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la Ejecución del proyecto.

*Nota.* Descripción las áreas de conocimiento *La Guía del PMBOK*. Adaptado de *La Guía del PMBOK®*. Sexta Edición. (p.62-63); 2017.

A continuación, en la tabla 4, se evidencia la correlación entre los componentes clave de los proyectos con los 5 Grupos de procesos y las 10 Áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos.

Figura 6

Grupos de Procesos y Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos Guía del PMBOK.

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 EDT/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 Desarrollar 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	

Nota. Descripción de los grupos de procesos y áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Adaptado de *La Guía del PMBOK®*. Sexta Edición. (p.64); 2017.

### 2.3 Dirección de Proyectos

La Dirección de Proyectos, es una disciplina que pretende enseñar cómo dirigir un proyecto con éxito, cumpliendo sus objetivos y requisitos, en el plazo, coste y con la calidad establecidos, y satisfaciendo las necesidades del cliente o usuario del proyecto y del resto de stakeholders identificados (Iglesias, 2020).

Según el PMI, define la Dirección de Proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (Project Management Institute, 2017, pág. 49).

En este sentido la buena Dirección de Proyectos es la que hace que un proyecto termine siendo un éxito. La mala gestión en los proyectos o (su inexistencia) puede anular el esfuerzo de incluso el personal con más talento. No importa lo brillante que pueda ser el resultado del proyecto si finalmente ha costado el doble de lo presupuestado o se ha terminado con un año de retraso.

En la Dirección de Proyectos enseñamos herramientas, técnicas y qué competencias debe desarrollar un director de proyectos y su equipo, para terminar con éxito el trabajo del proyecto. La Dirección de Proyectos es multidisciplinar y se puede aplicar en diferentes ámbitos como: ingeniería, arquitectura, obras públicas, industria, investigación y desarrollo, automoción, publicidad, tecnologías de la información y de la comunicación, etc.

### 2.4 Importancia de la Dirección de Proyectos

*La Guía del PMBOK®. Séptima Edición, 2021*, define la importancia de la Dirección de Proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las

actividades del proyecto y su ejecución para cumplir con los requisitos del mismo de manera eficaz y eficiente. Una dirección de proyectos eficaz ayuda a individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas a:

- Cumplir los objetivos del negocio.
- Satisfacer las expectativas de los interesados.
- Ser más predecibles.
- Aumentar las posibilidades de éxito.
- Entregar los productos adecuados en el momento adecuado.
- Resolver problemas e incidentes.
- Responder a los riesgos de manera oportuna.
- Optimizar el uso de los recursos de la organización.
- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos.
- Gestionar las restricciones (p.ej., alcance, calidad, cronograma, costos, recursos).
- Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto (p.ej., un mayor alcance puede aumentar el costo cronograma).
- Gestionar el cambio de una mejor manera (Project Management Institute, 2017, pág. 49).

#### ***2.4.1 Acerca de la Empresa***

Según la Guía del PMBOK®, Séptima Edición, 2021. Define a la Oficina de Dirección de Proyectos (*PMO*), como “una estructura de la organización que estandariza los procesos de

gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (Project Management Institute, 2017, pág. 87).

Las responsabilidades de una *PMO* pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos. Existen varios tipos de *PMOs* en las organizaciones. Cada tipo varía en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización.

**2.4.1.1 PMO de Apoyo.** Desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de *PMO* sirve como un repositorio de proyectos. Esta *PMO* ejerce un grado de control reducido.

**2.4.1.2 PMO de Control.** Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta *PMO* ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:

- La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos.
- El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos.
- La conformidad con los marcos de gobernanza.

**2.4.1.3 PMO Directiva.** Permiten ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Los directores de proyecto son asignados por la *PMO* y rinden cuentas a ella. Estas *PMOs* ejercen un grado de control elevado.

La oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional. La *PMO* integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La *PMO*

constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización.

Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una *PMO* dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte (Project Management Institute, 2017, pág. 48).

#### ***2.4.2 Autoridad de una PMO***

Una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto a fin de mantenerlo alineado con los objetivos de negocio. La *PMO* puede:

- Hacer recomendaciones.
- Liderar la transferencia de conocimientos.
- Poner fin a proyectos.
- Tomar otras medidas, según sea necesario (Project Management Institute, 2017, pág.

49).

#### ***2.4.2 Funciones de una PMO***

Una *PMO*, permiten brindar apoyo a los directores del proyecto de 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).
- Coordinar la comunicación entre proyectos (Project Management Institute, 2017, pág. 88).

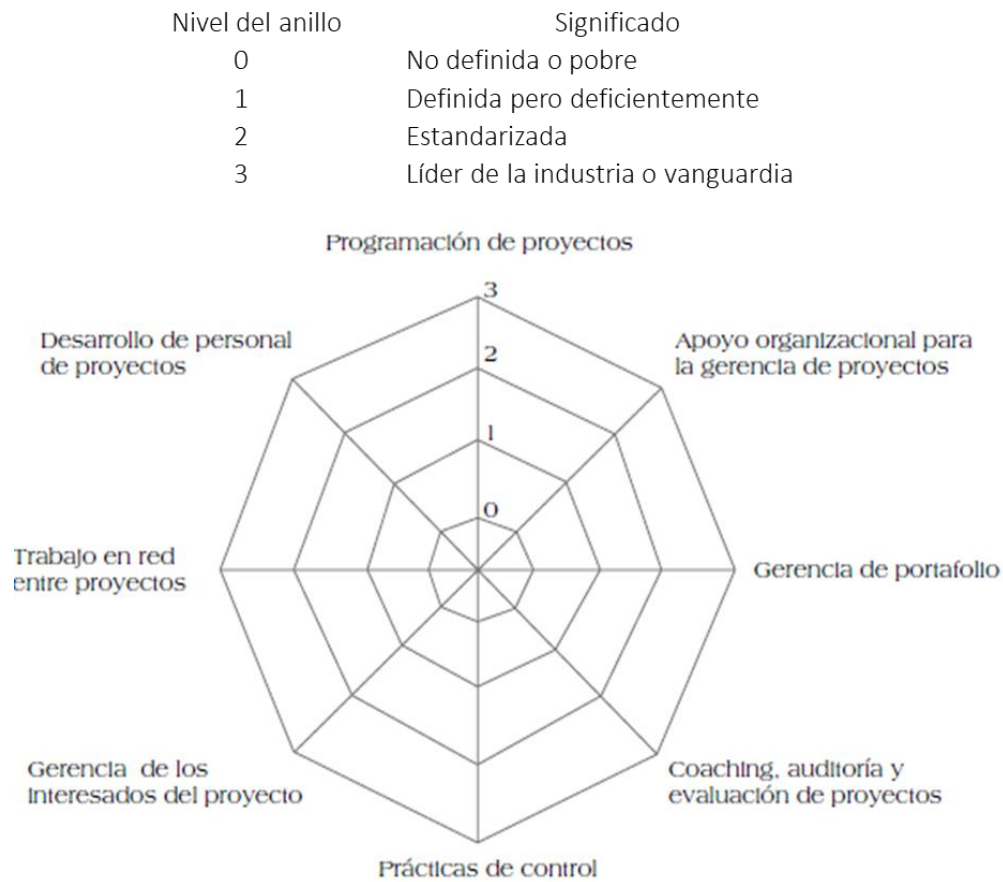
## 2.5 Modelos de Maduración de la Gerencia de Proyectos

Los modelos de madurez de la gerencia de proyectos permiten a la organización realizar una comparación de las mejores prácticas de gerencia de proyectos en la sistematización del proceso de mejora durante la ejecución en un lapso de tiempo. Estos modelos de madurez proporcionan el marco de referencia para, primero, analizar y evaluar críticamente lo relacionado con la Gerencia de Proyectos en las prácticas actuales; segundo, para comparar estas prácticas con sus competidores o algún estándar general de la industria; y tercero, para definir una forma sistemática a fin de mejorar esas prácticas (Pinto, 2015).

Prácticas empresariales actuales en la Gerencia de proyectos, basadas en la metodología de telaraña, permiten identificar un grupo de industrias similares y/o sectores específicos que logren realizar comparaciones para evaluar su competencia y necesidades para su éxito. En la figura 7, se observan los niveles de anillos y su evaluación crítica.

**Figura 7**

*Diagrama de telaraña (radial)*



*Nota.* El gráfico representa el diagrama de telaraña (radial) para la medición de la madurez del proyecto. Tomado de Gareis, (2001). *Competencies in the Project-Oriented Organization*

A continuación, los modelos de madurez de empresas de consultoría en la Gerencia de proyectos más comunes y los niveles intermedios de experticia en proyectos para una organización, ver figura 8.

**Figura 8**

*Comparación de los modelos de madurez y sus niveles incrementales*

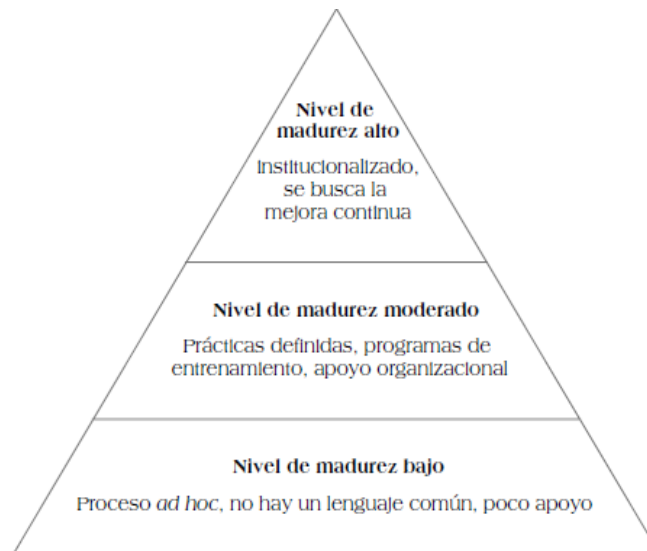
<b>Centro de prácticas comerciales</b>				
<b>Nivel 1: proceso inicial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos <i>ad hoc</i></li> <li>• Conocimiento de la gestión</li> </ul>	<b>Nivel 2: estructura, procesos y normas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos básicos, no estandarizados en todos los proyectos</li> <li>• La administración apoya el uso</li> <li>• Estimativos, programaciones basadas en el conocimiento experto</li> </ul>	<b>Nivel 3: gerencia de proyectos institucionalizada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos del proyecto son repetibles</li> <li>• Los estimativos, programaciones basadas en estándares de la industria</li> </ul>	<b>Nivel 4: gerenciado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las prácticas de gerencia de proyectos integrados con los procesos corporativos</li> <li>• Análisis sólido del desempeño del proyecto</li> <li>• Estimativos, horarios basados en especificaciones corporativas</li> </ul>	<b>Nivel 5: optimización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos para medir la eficiencia de los proyectos</li> <li>• Procedimientos implantados para mejorar el desempeño del proyecto</li> <li>• La empresa se centra en la mejora continua</li> </ul>
<b>Modelo de madurez de gerencia de proyectos de Kerzner</b>				
<b>Nivel 1: lenguaje común</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso esporádico de la gerencia de proyectos</li> <li>• Pequeños focos de interés en la empresa</li> <li>• Ninguna inversión en formación en GP</li> </ul>	<b>Nivel 2: procesos comunes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios tangibles evidentes</li> <li>• Apoyo a la GP en toda la empresa</li> <li>• Desarrollo de un plan de estudios en GP</li> </ul>	<b>Nivel 3: metodología propia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos integrados</li> <li>• Soporte cultural y de gerencial</li> <li>• Beneficio económico por la formación en GP</li> </ul>	<b>Nivel 4: benchmarking</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y evaluación de las prácticas</li> <li>• Oficina del proyecto establecida</li> </ul>	<b>Nivel 5: mejora continua</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecciones aprendidas, archivos creados</li> <li>• Transferencia de conocimientos entre los equipos</li> <li>• Programa de tutoría</li> </ul>
<b>Marco de proyectos de ESI Internacional</b>				
<b>Nivel 1: <i>ad hoc</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos mal definidos porque se aplican de forma individual</li> <li>• Poco apoyo de la organización</li> </ul>	<b>Nivel 2: consistente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización tiene buenas intenciones en sus métodos</li> <li>• No hay procesos de control de proyectos o lecciones aprendidas</li> </ul>	<b>Nivel 3: integrado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos están diseñados para mejorar todos los aspectos de GP</li> <li>• Uso común y comprensión de los métodos a través de la empresa</li> </ul>	<b>Nivel 4: integral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GP aplicada plenamente en toda la empresa</li> <li>• La información se utiliza para evaluar los procesos y reducir la variación</li> <li>• Se elaboran herramientas y técnicas avanzadas de GP</li> </ul>	<b>Nivel 5: optimización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo continuo para mejorar e innovar la capacidad de proyecto</li> <li>• Las fallas comunes se eliminan</li> </ul>
<b>Modelo de integración de capacidad y madurez del SEI</b>				
<b>Nivel 1: inicial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ad hoc</i>, procesos caóticos</li> </ul>	<b>Nivel 2: gestionado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de la gerencia, planeación y control de proyectos</li> <li>• Se realiza control de calidad de proceso</li> <li>• Se utiliza la gerencia de configuración</li> </ul>	<b>Nivel 3: definido</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de requerimientos e integración de productos</li> <li>• Se enfatiza en verificación y validación de los procesos</li> <li>• Se enfatiza la gerencia del riesgo</li> </ul>	<b>Nivel 4: gerencia cuantitativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mide el desempeño del proceso</li> <li>• GP cuantitativa</li> </ul>	<b>Nivel 5: optimización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación acentuada</li> <li>• Se realiza análisis y resolución de causalidad</li> </ul>

*Nota.\** Diferentes puntos de comparación del modelo de madurez y su nivel incremental de acuerdo al manejo de la Gerencia de Proyectos. Adaptado de Pinto, (2015). Gerencia de proyectos, Cómo lograr la ventaja competitiva

Progresión hacia el modelo de madurez en gerencia de proyectos según la dimensión piramidal, ver figura 9.

**Figura 9**

*Proyección piramidal del modelo de madurez en gerencia de proyectos*



*Nota.* El gráfico representa los niveles de madurez de acuerdo a la experiencia con la gerencia de proyectos dentro de una organización. Tomado de Pinto, (2015). Gerencia de proyectos, Cómo lograr la ventaja competitiva

**2.6 OPM3<sup>®</sup>**

La OPM3<sup>®</sup> (*Organizational Project Management Maturity Model*) o Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos. Este modelo desarrollado por el *Project Management Institute (PMI<sup>®</sup>)*, permite medir la madurez de la organización comparando sus capacidades actuales versus el conjunto de buenas prácticas establecidos en los estándares del *Project Management Body Of Knowledge (PMOBK<sup>®</sup>)*, The Standard for Portfolio Management y The Standard for Program Management.

Decidir qué áreas mejorar y las medidas a aplicar en los diferentes dominios de gestión de la cartera de proyectos, de programas y portafolio, según la valoración obtenida y según lo desee la organización.

El modelo del *OPM3*<sup>®</sup>, actualmente considera 501 mejores prácticas distribuidas en sus 3 dominios de la siguiente forma: 214 para proyectos, 155 para programas y 132 para portafolio, aplicados en sus 4 fases: estandarización, medición, control y mejora.

Finalmente, podemos ver que el real sentido de una evaluación de madurez es obtener un análisis asertivo y global de la situación actual de la gestión organizacional de proyectos, el cual permita trazar un plan de mejoras que lleve al logro de mejores objetivos de desempeño (Reyes, 2020).

### ***2.6.1 Beneficios del OPM3<sup>®</sup> en la Organización***

- Proveer un camino que ayude en el desarrollo estratégico de las metas organizaciones a través de la aplicación de las mejores prácticas en la administración de los proyectos.
- Proveer los pasos para establecer una base de conocimiento que constituyan las mejores prácticas en la organización para la administración de proyectos.
- Determinar el nivel de madurez organizacional en administración de proyectos (prácticas y capacidades que no se estén cumpliendo).
- Proveer un plan de mejoras (Jaimes, 2012, pág. 36).
- Knowledge (Conocimiento): Empleo de las prácticas.

- **Assesment (Evaluación):** Evaluación de las fortalezas y debilidades relacionadas a las prácticas, como resultado de ello se tiene un *GAP*. Análisis de aquellas prácticas y capacidades que necesitan mayor atención y planificación de mejora a los procesos.
- **Improvement (Mejoramiento):** Implementación del plan de mejora de procesos, el mejoramiento puede involucrar desarrollo organizacional, reestructuración, cambios en la administración, entrenamiento de habilidades y capacidades, entre otras (Jaimes, 2012, pág. 36).

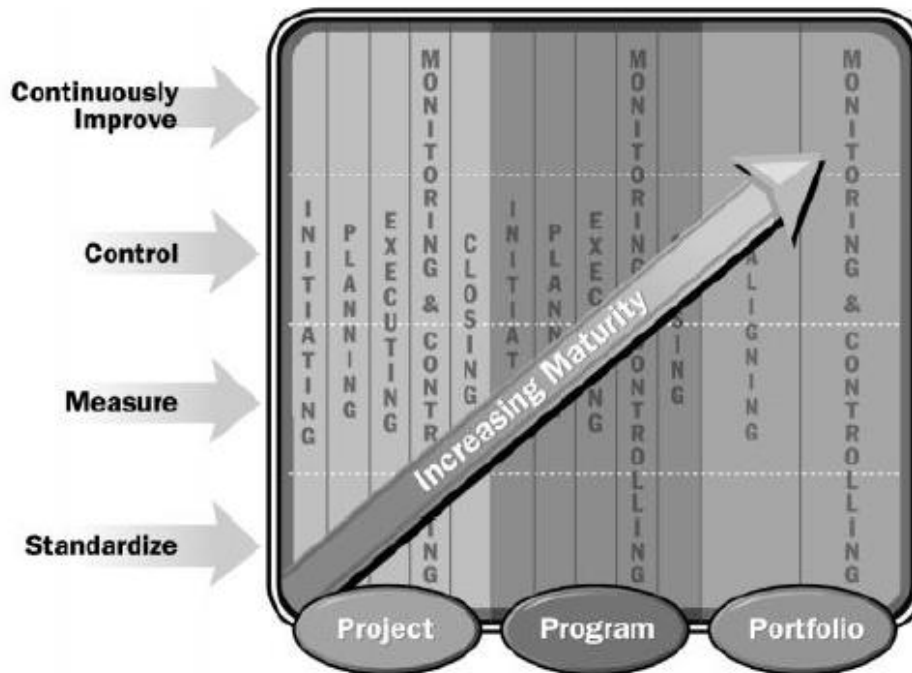
### *2.6.2 Estados de Madurez de la Organización según el OPM3®*

En la figura 10, se evidencian los estados de madurez en la organización. Estos se caracterizan por mejorar los procesos hacia la madurez de la organización:

- **Estandarizar:** Los procesos se deben documentar y supervisar el cumplimiento de los mismo.
- **Medir:** Contar con métodos para evaluar las mejores prácticas y las capacidades de los recursos que participan en la ejecución de los proyectos.
- **Controlar:** Desarrollar e implementar sistemas que permitan mantener estable el proceso de control.
- **Mejora continua:** Marca el reinicio del ciclo, detectando las áreas que requieren, planificar el proceso de mejora.

**Figura 10**

*Estados de madurez en la organización de OPM3®*



*Nota.* El gráfico representa la relación de los proyectos, programas y portafolios con estado de madurez de una organización. Tomado de Perez, (2016).OPM3®

La figura 10, representa un incremento del nivel de madurez en la organización, a medida que se mejoran los procesos a nivel de proyectos, programas y portafolios.

### **2.6.3 Método de Autoevaluación (Self-Assessment Method -SAM) de OPM3®**

Este método de *Método de Autoevaluación - SAM*, permite las acciones a realizar durante la preparación de la evaluación en la modalidad de *Self Assessment*. Para esto se define el alcance para la implementación del OPM3®:

- El *OPM3*<sup>®</sup> será implementado para medir las capacidades instaladas solamente a nivel de gestión de proyectos.
- La Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos debe contar con indicadores de medición para cada una de las 501 mejores prácticas distribuidas en sus 3 dominios de la siguiente forma: 214 para proyectos, 155 para programas y 132 para portafolio. A nivel de *OPM3*, se contarán con 188 buenas prácticas de dirección de proyectos y 22 de habilidades organizacionales para un total de 210 preguntas del *OPM3*<sup>®</sup>. En la entrevista realizada a los colaboradores de CPC Oriente, el cuestionario de entrevista contaba con 210 preguntas establecidas por los grupos de procesos de acuerdo a las buenas prácticas del *PMI*<sup>®</sup>.
- Los resultados de la evaluación deben ser factibles de ser consolidados a nivel de áreas de conocimiento, procesos de gestión, procesos de dirección y procesos *OPM3*<sup>®</sup>.
- El plan de mejora debe permitir identificar acciones clasificadas por (corto, mediano y largo plazo); Áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, etc.); Procesos de gestión (Acta de constitución, plan de gestión, verificación de alcance, etc.); Procesos de dirección (Inicio, planificación, etc.) y por procesos de *OPM3*<sup>®</sup> (Estandarización medición, etc.)

### **3. Diagnóstico del Estado Actual de la Gerencia de Proyectos de CPC Oriente**

Para el desarrollo del presente diagnóstico, utilizara la aplicación del estándar *OPM3*<sup>®</sup>, Tercera Edición, como modelo comparativo para el proceso de dirección de proyectos,

permitiendo con ello realizar un diagnóstico actual de la organización y compararse con las buenas prácticas definidas por el PMI® según *la Guía del PMBOK®*.

Para el uso de este modelo aplicado solo al proceso de dirección de proyectos, se realiza el Método de Autoevaluación (*Self-Assessment Method - SAM*) de OPM3®, el cual permite identificar a través del cuestionario de preguntas relacionadas con las buenas prácticas, para la dirección de proyectos organizacionales, el nivel actual de la organización con relación a la realización de los procesos.

### **3.1 Método de Puntuación**

Se empleará el método de puntuación binaria, está determinado por el sistema de calificación cuya asignación corresponde a uno (1) si existe cumplimiento de la buena práctica de manera parcial o total, o un cero (0) para un resultado que no existe o cuyo cumplimiento es mínimo. Para esto se evaluaron a 7 personas, corresponden a 7 respuestas afirmativas, cada una con ponderación de 14,28%, cuya aproximación al entero más cercano equivale a 14% y así, con cada respuesta afirmativa su valor aumenta según el estado de respuesta de acuerdo con la Tabla 4. Con este método se establece un criterio de control con escala de colores como forma representativa para establecer una interpretación más didáctica para el cumplimiento de la buena práctica en la dirección de proyectos.

Tabla 4

*Método de puntuación binaria*

Cantidad de personas evaluada	Estado de respuesta	Criterio de Control	Interpretación	Equivalencia Si = 1 - No = 0
1	14%		Definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, se recomienda tomar medidas correctivas	
2	29%			
3	43%		Es necesario continuar con el avance, se recomienda realizar un mejor seguimiento, agilizar la gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su implementación	0
4	57%			
5	71%		La acción se encuentra en un estado de mejor y se espera un buen nivel de cumplimiento, se requiere mayor gestión, seguimiento y control	1
6	86%			
7	100%		El cumplimiento es satisfactorio, se requiere gestión de la organización y monitoreo permanente	

*Nota.\** Criterio de control del nivel de cumplimiento de las buenas prácticas en la gestión de proyectos.

Para la equivalencia binaria se establece como criterio por parte del Director e Investigador Principal de CPC Oriente, el valor de cumplimiento es apto con la buena práctica si está por encima del 70% para un valor binario de 1 (Uno) menor a este porcentaje (0-69%) será 0 (Cero).

### 3.2 Realización de la Autoevaluación

Este procedimiento se realiza por medio de la *Autoevaluación SAM (Self-Assessment Method)* contenida en el estándar *OPM3®* Tercera edición. Se identificó al interior de la empresa de CPC Oriente, la población objeto de estudio, la cual fue determinada por aquellos roles que

tienen una participación en el mapa de mapa de procesos y que se encuentran de alguna forma relacionados con la dirección de proyectos. El personal evaluado se encuentra en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Personal seleccionado de acuerdo al mapa de proceso de CPC Oriente*

<b>Nombre</b>	<b>Procesos</b>	<b>Área de la Organización</b>	<b>Rol</b>
Ramiro Albino Rivera	Misional	Proyectos	Líder mejora de la productividad
Manuel Pabón Machuca	Estratégico	Gestión Estratégica	Director e investigador principal
Silvia Milena Amaya	Apoyo	Financiera	Coordinadora – Gestión Contable
Efren Martínez Ospina	Apoyo	Sistemas Incode	Líder incode - Soporte TI
Leidy Ismell Herrera	Apoyo	Administrativa y Logística	Coordinadora administrativa y logística
Olga Gutiérrez	Misional	Desarrollo Empresarial	Líder orientación estratégica
William Santiago Jaimes	Misional	Innovación	Líder Gestor Innovación – Proyectos

*Nota.* \* Personal de la organización seleccionado para realizar la Autoevaluación.

Para lograr el diagnóstico se realizó la extracción de las preguntas relacionadas a Proyectos de la *Autoevaluación SAM*, a partir de las tesis (Díaz, 2016) y tesis (Castro, 2016); obteniendo con ello 188 preguntas de la primera cita y 22 preguntas de la segunda cita relacionada con las habilidades organizacionales que hacen parte del cuestionario realizado a la población de estudio seleccionada previamente. Para realizar la autoevaluación de la batería de preguntas (Google Forms, s.f.) se utilizó una herramienta práctica de Google Forms, como se observa en la figura 11.

**Figura 11**

*Batería de preguntas de Autoevaluación SAM de OPM3® del PMI aplicado a la Dirección de Proyectos de CPC Oriente*

### Autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) propuesta por el estándar OPM3®-3Ra Edición -2013 del PMI Aplicado a la Dirección de Proyectos para la Empresa CPC Oriente

Esta autoevaluación representa una herramienta de evaluación aplicando las buenas practicas del PMI. Este método de evaluación se realiza para el personal cuyos roles tienen una participación activa en los procesos de Dirección de Proyectos. Además, el método de puntuación seleccionado será a través de una puntuación binaria, el cual se determina con la asignación de Si (1) para el resultado que existe o No (0) para el resultado que no existe.

Este método de puntuación permite conocer la aplicación de las buenas prácticas para la Dirección de Proyectos y lograr determinar las prácticas más deseables para su aplicación dentro de la organización.

Son 210 Preguntas, tómese su tiempo para responder las preguntas, esta autoevaluación es un primer paso para diagnosticar como esta la organización en relación al grado de madurez organizacional en Gestión de Proyectos.

jpdoarias89@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

\*Obligatorio

ROL

Tu respuesta \_\_\_\_\_

PROFESIÓN

Tu respuesta \_\_\_\_\_

ULTIMO ESTUDIO REALIZADO

Tu respuesta \_\_\_\_\_

ÁREA DE CONOCIMIENTO. 4. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO  
Las preguntas estarán basadas de acuerdo a los grupos de procesos: A. INICIO, B. PLANIFICACIÓN, C. EJECUCIÓN, D. MONITOREO Y CONTROL, E. CIERRE

¿Su organización \_\_\_\_\_ el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?

	Sí	No
1. Estandariza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Controla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mejora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Correo \*

Tu dirección de correo electrónico \_\_\_\_\_

NOMBRE

Tu respuesta \_\_\_\_\_

A QUE ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN PERTENECE

Tu respuesta \_\_\_\_\_

*Nota.* La figura representa la batería de preguntas por método de Autoevaluación SAM de OPM3®, realizado en Google Forms.

A continuación, se presenta la batería de preguntas y respuestas aplicadas por el Método SAM de OPM3®, para la Dirección de Proyectos en CPC Oriente, ver tabla 6.

**Tabla 6***Autoevaluación SAM Propuesta por el Estándar OPM3® – Tercer Edición Aplicado a la**Dirección de CPC Oriente*

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
1	1005	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	0	Estandarizar	Inicio	4. Gestión de la integración
2	1700	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	0	Medir	Inicio	4. Gestión de la integración
3	2240	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	0	Controlar	Inicio	4. Gestión de la integración
4	2630	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"?	0	Mejorar	Inicio	4. Gestión de la integración
5	1020	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	4. Gestión de la integración
6	1710	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	4. Gestión de la integración
7	2250	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	4. Gestión de la integración
8	2640	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	4. Gestión de la integración
9	1230	¿Su organización Estandariza el proceso	1	Estandarizar	Ejecución	4. Gestión de la integración

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
10	1920	"Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	0	Medir	Ejecución	4. Gestión de la integración
11	2460	¿Su organización Controla el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	1	Controlar	Ejecución	4. Gestión de la integración
12	2850	¿Su organización Mejora el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"?	0	Mejorar	Ejecución	4. Gestión de la integración
13	1035	¿Su organización Estandariza el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración
14	1045	¿Su organización Mide el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	1	Medir	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración
15	1055	¿Su organización Controla el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	1	Controlar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración
16	1065	¿Su organización Mejora el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración
17	1310	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración
18	2000	¿Su organización Mide el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	0	Medir	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración
19	2540	¿Su organización Controla el proceso "Realizar	0	Controlar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
20	2930	Control Integrado de Cambios del Proyecto"? ¿Su organización Mejora el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	4. Gestión de la integración
21	1390	¿Su organización Estandariza el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	0	Estandarizar	Cierre	4. Gestión de la integración
22	2080	¿Su organización Mide el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	0	Medir	Cierre	4. Gestión de la integración
23	2620	¿Su organización Controla el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	1	Controlar	Cierre	4. Gestión de la integración
24	3010	¿Su organización Mejora el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"?	0	Mejorar	Cierre	4. Gestión de la integración
25	7500	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	5. Gestión del alcance
26	7550	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	5. Gestión del alcance
27	7600	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	5. Gestión del alcance
28	7650	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	5. Gestión del alcance
29	1030	¿Su organización Estandariza el proceso	1	Estandarizar	Planificación	5. Gestión del alcance

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
30	1720	"Recopilar Requerimientos del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	5. Gestión del alcance
31	2260	¿Su organización Controla el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	5. Gestión del alcance
32	2650	¿Su organización Mejora el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	1	Mejorar	Planificación	5. Gestión del alcance
33	1040	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	5. Gestión del alcance
34	1730	¿Su organización Mide el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	5. Gestión del alcance
35	2270	¿Su organización Controla el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	5. Gestión del alcance
36	2660	¿Su organización Mejora el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	5. Gestión del alcance
37	1075	¿Su organización Estandariza el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	5. Gestión del alcance
38	1085	¿Su organización Mide el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	5. Gestión del alcance
39	1095	¿Su organización Controla el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	5. Gestión del alcance

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
40	1105	¿Su organización Mejora el proceso "Crear la WBS del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	5. Gestión del alcance
41	1320	¿Su organización Estandariza el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	5. Gestión del alcance
42	2010	¿Su organización Mide el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	0	Medir	Monitoreo y control	5. Gestión del alcance
43	2550	¿Su organización Controla el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	0	Controlar	Monitoreo y control	5. Gestión del alcance
<u>N°</u>	<u>Buena Práctica</u>	<u>Pregunta SAM</u>	<u>Rta</u>	<u>Etapa del Proceso</u>	<u>Grupo de Proceso</u>	<u>Área de Conocimiento</u>
44	2940	¿Su organización Mejora el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	5. Gestión del alcance
45	1330	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	5. Gestión del alcance
46	2020	¿Su organización Mide el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	Medir	Monitoreo y control	5. Gestión del alcance
47	2560	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	Controlar	Monitoreo y control	5. Gestión del alcance
48	2950	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	5. Gestión del alcance
49	7510	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma
50	7560	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la	1	Medir	Planificación	6. Gestión del cronograma

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
51	7610	Gestión del Cronograma del Proyecto"? ¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma
52	7660	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma
53	1050	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma
54	1740	¿Su organización Mide el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	6. Gestión del cronograma
55	2280	¿Su organización Controla el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma
56	2670	¿Su organización Mejora el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma
57	1060	¿Su organización Estandariza el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma
58	1750	¿Su organización Mide el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	6. Gestión del cronograma
59	2290	¿Su organización Controla el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma
60	2680	¿Su organización Mejora el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma
61	1115	¿Su organización Estandariza el proceso	1	Estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapas del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
62	1125	"Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	6. Gestión del cronograma
63	1135	"Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"? ¿Su organización Controla el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma
64	1145	"Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"? ¿Su organización Mejora el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma
65	1070	"Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"? ¿Su organización Estandariza el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma
66	1760	"Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	6. Gestión del cronograma
67	2300	"Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"? ¿Su organización Controla el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma
68	2690	"Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"? ¿Su organización Mejora el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma
69	1080	"Desarrollar el Cronograma del Proyecto"? ¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	6. Gestión del cronograma
70	1770	"Desarrollar el Cronograma del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	6. Gestión del cronograma

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
71	2310	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	6. Gestión del cronograma
72	2700	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	6. Gestión del cronograma
73	1340	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	6. Gestión del cronograma
74	2030	¿Su organización Mide el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	0	Medir	Monitoreo y control	6. Gestión del cronograma
75	2570	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	0	Controlar	Monitoreo y control	6. Gestión del cronograma
76	2960	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	6. Gestión del cronograma
77	7520	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	7. Gestión de los costes
78	7570	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	7. Gestión de los costes
79	7620	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	7. Gestión de los costes
80	7670	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	7. Gestión de los costes
81	1100	¿Su organización Estandariza el proceso	0	Estandarizar	Planificación	7. Gestión de los costes

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
82	1790	"Estimar los Costos del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	7. Gestión de los costes
83	2330	¿Su organización Controla el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	7. Gestión de los costes
84	2720	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	7. Gestión de los costes
85	1110	¿Su organización Estandariza el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	7. Gestión de los costes
86	1800	¿Su organización Mide el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	7. Gestión de los costes
87	2340	¿Su organización Controla el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	7. Gestión de los costes
88	2730	¿Su organización Mejora el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	7. Gestión de los costes
89	1350	¿Su organización Estandariza el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	7. Gestión de los costes
90	2040	¿Su organización Mide el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	1	Medir	Monitoreo y control	7. Gestión de los costes
91	2580	¿Su organización Controla el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	1	Controlar	Monitoreo y control	7. Gestión de los costes
<u>N°</u>	<u>Buena Práctica</u>	<u>Pregunta SAM</u>	<u>Rta</u>	<u>Etapa del Proceso</u>	<u>Grupo de Proceso</u>	<u>Área de Conocimiento</u>

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
92	2970	¿Su organización Mejora el proceso "Control de Costos del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	7. Gestión de los costes
93	1130	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	8. Gestión de la calidad
94	1820	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	8. Gestión de la calidad
95	2360	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	8. Gestión de la calidad
96	2750	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	1	Mejorar	Planificación	8. Gestión de la calidad
97	1240	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	0	Estandarizar	Ejecución	8. Gestión de la calidad
98	1930	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	0	Medir	Ejecución	8. Gestión de la calidad
99	2470	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	1	Controlar	Ejecución	8. Gestión de la calidad
100	2860	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	1	Mejorar	Ejecución	8. Gestión de la calidad
101	1360	¿Su organización Estandariza el proceso	0	Estandarizar	Monitoreo y control	8. Gestión de la calidad

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapas del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
102	2050	"Controlar la Calidad del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	1	Medir	Monitoreo y control	8. Gestión de la calidad
103	2590	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	1	Controlar	Monitoreo y control	8. Gestión de la calidad
104	2980	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	8. Gestión de la calidad
105	1090	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	9. Gestión de los recursos
106	1780	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	9. Gestión de los recursos
107	2320	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	9. Gestión de los recursos
108	2710	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	9. Gestión de los recursos
109	1150	¿Su organización Estandariza el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	Estandarizar	Ejecución	9. Gestión de los recursos
110	1840	¿Su organización Mide el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	Medir	Ejecución	9. Gestión de los recursos
111	2380	¿Su organización Controla el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	Controlar	Ejecución	9. Gestión de los recursos

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
112	2770	¿Su organización Mejora el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	Mejorar	Ejecución	9. Gestión de los recursos
113	1250	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	1	Estandarizar	Ejecución	9. Gestión de los recursos
114	1940	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	Medir	Ejecución	9. Gestión de los recursos
115	2480	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	Controlar	Ejecución	9. Gestión de los recursos
116	2870	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	Mejorar	Ejecución	9. Gestión de los recursos
117	1155	¿Su organización Estandariza el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	0	Estandarizar	Ejecución	9. Gestión de los recursos
118	1165	¿Su organización Mide el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	1	Medir	Ejecución	9. Gestión de los recursos
119	1175	¿Su organización Controla el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	0	Controlar	Ejecución	9. Gestión de los recursos
120	1185	¿Su organización Mejora el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"?	0	Mejorar	Ejecución	9. Gestión de los recursos
121	1160	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	10. Gestión de las comunicaciones
122	1850	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de las	0	Medir	Planificación	10. Gestión de las comunicaciones

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
123	2390	Comunicaciones del Proyecto"? ¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	10. Gestión de las comunicaciones
124	2780	Comunicaciones del Proyecto"? ¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	10. Gestión de las comunicaciones
125	1260	Comunicaciones del Proyecto"? ¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Estandarizar	Ejecución	10. Gestión de las comunicaciones
126	1950	Comunicaciones del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Medir	Ejecución	10. Gestión de las comunicaciones
127	2490	Comunicaciones del Proyecto"? ¿Su organización Controla el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Controlar	Ejecución	10. Gestión de las comunicaciones
128	2880	Comunicaciones del Proyecto"? ¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Mejorar	Ejecución	10. Gestión de las comunicaciones
129	1300	Comunicaciones del Proyecto"? ¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	10. Gestión de las comunicaciones
130	1990	Comunicaciones del Proyecto"? ¿Su organización Mide el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Medir	Monitoreo y control	10. Gestión de las comunicaciones

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
131	2530	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Controlar	Monitoreo y control	10. Gestión de las comunicaciones
132	2920	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	10. Gestión de las comunicaciones
133	1120	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	1	Estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
134	1810	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos
135	2350	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
136	2740	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	1	Mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
137	1170	¿Su organización Estandariza el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
138	1860	¿Su organización Mide el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos
139	2400	¿Su organización Controla el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
<u>N°</u>	<u>Buena Práctica</u>	<u>Pregunta SAM</u>	<u>Rta</u>	<u>Etapa del Proceso</u>	<u>Grupo de Proceso</u>	<u>Área de Conocimiento</u>

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
140	2790	¿Su organización Mejora el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
141	1180	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
142	1870	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos
143	2410	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
144	2800	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
145	1190	¿Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
146	1880	¿Su organización Mide el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos
147	2420	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
148	2810	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
149	1200	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
150	1890	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	Medir	Planificación	11. Gestión de los riesgos
151	2430	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
152	2820	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	11. Gestión de los riesgos
153	1370	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	11. Gestión de los riesgos
154	2060	¿Su organización Mide el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	Medir	Monitoreo y control	11. Gestión de los riesgos
155	2600	¿Su organización Controla el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	Controlar	Monitoreo y control	11. Gestión de los riesgos
156	2990	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	11. Gestión de los riesgos
157	1210	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	12. Gestión de las adquisiciones
158	1900	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	12. Gestión de las adquisiciones

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
159	2440	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	1	Controlar	Planificación	12. Gestión de las adquisiciones
160	2830	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	12. Gestión de las adquisiciones
161	1270	¿Su organización Estandariza el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Estandarizar	Ejecución	12. Gestión de las adquisiciones
162	1960	¿Su organización Mide el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Medir	Ejecución	12. Gestión de las adquisiciones
163	2500	¿Su organización Controla el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	1	Controlar	Ejecución	12. Gestión de las adquisiciones
164	2890	¿Su organización Mejora el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Mejorar	Ejecución	12. Gestión de las adquisiciones
165	1290	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	12. Gestión de las adquisiciones
166	1980	¿Su organización Mide el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Medir	Monitoreo y control	12. Gestión de las adquisiciones
167	2520	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	1	Controlar	Monitoreo y control	12. Gestión de las adquisiciones

Nº	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
168	2910	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	12. Gestión de las adquisiciones
169	1380	¿Su organización Estandariza el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Estandarizar	Cierre	12. Gestión de las adquisiciones
170	2070	¿Su organización Mide el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	1	Medir	Cierre	12. Gestión de las adquisiciones
171	2610	¿Su organización Controla el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Controlar	Cierre	12. Gestión de las adquisiciones
172	3000	¿Su organización Mejora el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	Mejorar	Cierre	12. Gestión de las adquisiciones
173	1195	¿Su organización Estandariza el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	Estandarizar	Inicio	13. Gestión de los interesados
174	2005	¿Su organización Mide el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	1	Medir	Inicio	13. Gestión de los interesados
175	2015	¿Su organización Controla el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	Controlar	Inicio	13. Gestión de los interesados
176	2025	¿Su organización Mejora el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	Mejorar	Inicio	13. Gestión de los interesados
177	7530	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	0	Estandarizar	Planificación	13. Gestión de los interesados

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapas del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
178	7580	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	1	Medir	Planificación	13. Gestión de los interesados
179	7630	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	0	Controlar	Planificación	13. Gestión de los interesados
180	7680	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	0	Mejorar	Planificación	13. Gestión de los interesados
181	2035	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Estandarizar	Ejecución	13. Gestión de los interesados
182	2045	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Medir	Ejecución	13. Gestión de los interesados
183	2055	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Controlar	Ejecución	13. Gestión de los interesados
184	2065	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Mejorar	Ejecución	13. Gestión de los interesados
185	7540	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	13. Gestión de los interesados
186	7590	¿Su organización Mide el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	1	Medir	Monitoreo y control	13. Gestión de los interesados

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
187	7640	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	1	Controlar	Monitoreo y control	13. Gestión de los interesados
N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
188	7690	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	Mejorar	Monitoreo y control	13. Gestión de los interesados
189	3070	¿Su organización "fomenta la asunción de riesgos"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
190	5260	¿Su organización "Personaliza la Metodología de Gestión de Proyectos"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
191	5520	¿Su organización "Colabora en los objetivos"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
192	7125	¿Su organización "Demuestra competencia en la iniciación de un proyecto"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
193	7145	¿Su organización "Demuestra competencia en la Planificación de un proyecto"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
194	7155	¿Su organización "Demuestra competencia en la Ejecución de un proyecto"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
195	7165	¿Su organización "Demuestra competencia en el Monitoreo y control de un proyecto"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
196	7175	¿Su organización "Demuestra competencia	0		NA	Habilidades Organizacionales

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
197	7195	en el Cierre de un proyecto"? ¿Su organización "Demuestra competencia como líder"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
198	7205	¿Su organización "Demuestra competencias como gerente"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
199	7215	¿Su organización "Demuestra competencia de capacidad cognitiva"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
200	7225	¿Su organización "Demuestra competencia de eficacia"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
201	7235	¿Su organización "Demuestra competencia de profesionalismo"?	0		NA	Habilidades Organizacionales
202	8970	¿Su organización "Define indicadores líderes clave"	0		NA	Habilidades Organizacionales
203	8990	¿Su organización "Estudia documentos de casos de gestión de proyectos"	1		NA	Habilidades Organizacionales
204	9050	¿Su organización "fomenta la adherencia al Código de Ética de gestión de proyectos"	0		NA	Habilidades Organizacionales
205	8990	¿Su organización "Establece Patrocinadores del Proyecto Competentes"	1		NA	Habilidades Organizacionales
206	9050	¿Su organización "Establece Plantillas guías para la Gestión de Proyectos"	1		NA	Habilidades Organizacionales
207	9100	¿Su organización tiene "Estudios de caso de gestión de proyectos incluido en el Programa de Inducción"	0		NA	Habilidades Organizacionales

N°	Buena Práctica	Pregunta SAM	Rta	Etapa del Proceso	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
208	9110	¿Su organización asegura que " la Capacitación en Gestión de Proyectos está dirigida a la ruta de Desarrollo Profesional"	0		NA	Habilidades Organizacionales
209	9120	¿Su organización "Proporciona orientación a gestores de proyectos"	1		NA	Habilidades Organizacionales
210	9160	¿Su organización tiene un "Proceso de orientación uniforme de proyectos"	0		NA	Habilidades Organizacionales

*Nota.* \* La tabla representa la batería de preguntas y respuestas aplicadas por el Método SAM de OPM3®, para la Dirección de Proyectos en CPC Oriente. Adaptado de tesis (Diaz, 2016) y tesis (Castro, 2016).

### 3.3 Resultado del Diagnóstico Inicial

Con los datos obtenidos de la autoevaluación aplicada en la comprensión de la gestión de proyectos se analiza la respuesta a cada pregunta de las áreas de conocimiento de acuerdo a las buenas prácticas de la *PMI*®, obteniendo los siguientes resultados para la organización de CPC Oriente, como se observan en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Resultado de la Autoevaluación por áreas de conocimiento y habilidades organizacionales*

Áreas de conocimiento	Número de Preguntas	Número de Respuestas	Puntaje Posible	Puntaje Obtenido	Cumplimiento Estándar <i>PMI</i> ®
4. Gestión de la Integración del Proyecto	24	7	11,4%	3,33%	29,2%

Áreas de conocimiento	Número de Preguntas	Número de Respuestas	Puntaje Posible	Puntaje Obtenido	Cumplimiento Estándar PMI®
5. Gestión del Alcance del Proyecto	24	3	11,4%	1,43%	12,5%
6. Gestión del Cronograma del Proyecto	28	8	13,3%	3,81%	28,6%
7. Gestión de los Costes del Proyecto	16	8	7,6%	3,81%	50,0%
8. Gestión de la Calidad del Proyecto	12	6	5,7%	2,86%	50,0%
9. Gestión de los Recursos del Proyecto	16	3	7,6%	1,43%	18,8%
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	12	0	5,7%	0,00%	0,0%
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto	24	6	11,4%	2,86%	25,0%
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	16	5	7,6%	2,38%	31,3%
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	16	4	7,6%	1,90%	25,0%
Habilidades Organizacionales	22	4	10,5%	1,90%	18,2%
Totales	210	54	100,0%	25,71%	26,2%

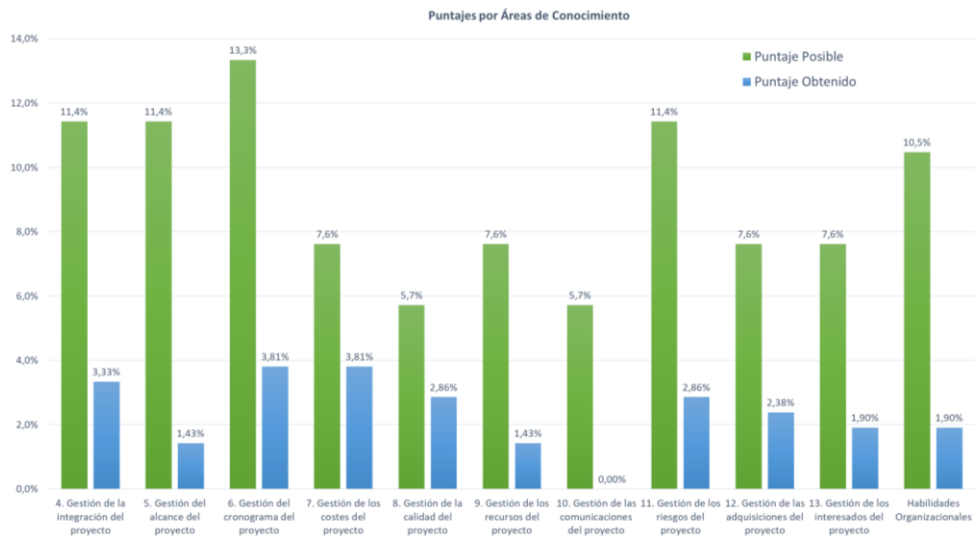
*Nota.* \* Resultado de preguntas y respuestas con puntajes porcentuales que miden el cumplimiento de acuerdo con el estándar del *PMI*®.

De la tabla anterior, se identifica que el nivel de gestión de proyectos evaluado no supera el 50% de cumplimiento frente a las áreas de conocimiento, este resultado crea una necesidad en intervenir los procesos de la organización pues no cumplen con un mínimo del estándar.

En la figura 12, se presenta los puntajes obtenidos por la autoevaluación establecida por áreas de conocimiento, en contraste al puntaje posible según las buenas prácticas del *PMI*®.

**Figura 12**

*Puntaje por Áreas de Conocimiento con la Autoevaluación SAM de OPM3®.*

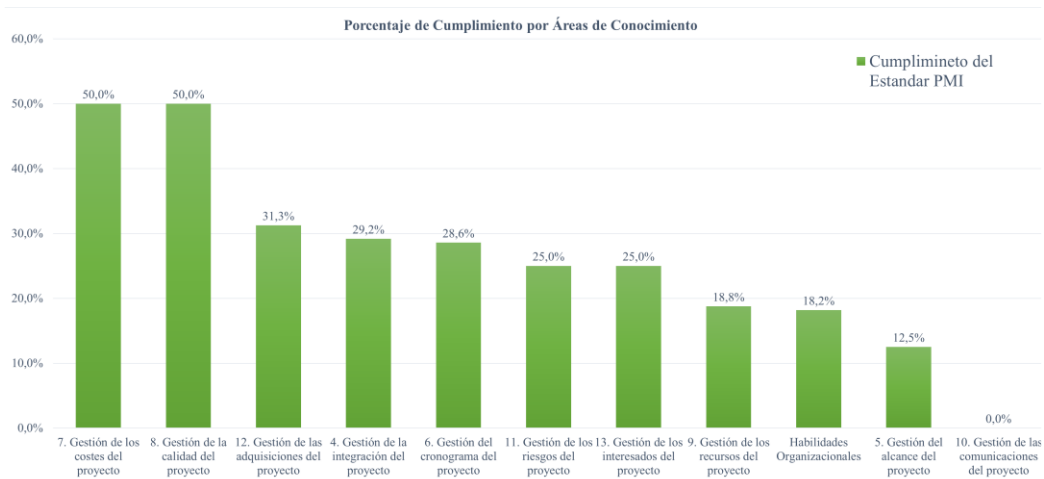


*Nota.* El gráfico representa una relación de los puntajes posibles con los obtenidos de acuerdo al manejo de las áreas de conocimiento del *PMI*®.

En la figura 13, se presenta el porcentaje de cumplimiento por cada área de conocimiento que tiene actualmente en el CPC Oriente por cada área de conocimiento evaluada según las buenas prácticas del *PMI*®.

**Figura 13**

*Porcentaje de cumplimiento por Áreas de Conocimiento con la Autoevaluación SAM de OPM3®.*



*Nota.* El gráfico representa el puntaje de cumplimiento del Estándar del *PMI*®.

### 3.4 Análisis del Diagnóstico del Estado Actual

Este procedimiento se realiza por medio de la *Autoevaluación SAM (Self-Assessment Method)* contenida en el estándar

Los resultados de la autoevaluación, demuestra que las áreas de conocimiento con mayor madurez en la organización, evidenciando la mayor fortaleza en la gestión de costos del proyecto y la gestión de la calidad del proyecto ambos con un 50%, seguido de la Gestión de las Adquisiciones, gestión de la integración del proyecto, gestión del cronograma, gestión de los riesgos del proyectos y gestión de los interesados se encuentran entre un 25 a 31,3% de cumplimiento. Estos resultados están permiten identificar las fortalezas de la organización durante la ejecución de los proyectos en los costos y la calidad, pero se evidencia la necesidad de prestar apoyo en la gestión de la integración, riesgos e interesados de los proyectos.

De la misma forma se observa cómo es muy bajo el porcentaje de cumplimiento desde un 18.8% en el área de gestión de los recursos del proyecto, seguido del cumplimiento en habilidades organizacionales con 18.2%. En cuanto a gestión del alcance del proyecto el cumplimiento es más bajo con 12.5% y por último la gestión de las comunicaciones del proyecto con 0% de requiere la organización en la gestión de proyectos.

Para el análisis de los resultados obtenidos de la autoevaluación, se tiene en cuenta el grado de madurez organizacional definido en la Tabla 8 de acuerdo al porcentaje total obtenido.

**Tabla 8**

*Rangos e indicadores para el establecer el grado de madurez OMP3®*

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

*Nota.* \* Porcentaje de madurez en la Gestión de Proyectos. Adaptado del Manual OMP3® Citado por: Orduz Tibaduiza, D. A (2015) Modelo organizacional para el manejo de proyectos basados en la estructura de una Oficina de Proyectos (PMO) bajo el marco del PMI para una empresa del sector de hidrocarburos. Trabajo de grado. Universidad Industrial de Santander. Colombia, p. 71

El porcentaje de cumplimiento de las buenas prácticas en la entidad CPC Oriente es de 26,2%, se hace necesario elevar el indicador del grado de maduración la gerencia de proyectos y dadas las condiciones actuales de la estructura organizacional del CPC no están dadas las

condiciones ni los recursos para lograrlo en las condiciones actuales. Por tanto, la propuesta es la implementación de la PMO.

Este resultado requiere de un plan de acción que permita asegurar un nivel de madurez superior, para lo cual la implementación de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), es una alternativa que permite dotar a la entidad de una unidad funcional responsable dedicada a implementar y mejorar el proceso de administración de proyectos que viene siendo un medio para alcanzar los objetivos del plan estratégico de la organización.

#### 4. Constitución y consolidación de la PMO

Para establecer una PMO en la organización, se requiere de establecer las fases necesarias para llevar a cabo la constitución y consolidación, por esto se definen las siguientes de acuerdo con la experiencia profesional:

**Fase 1. Planeación:** En esta fase, se requiere establecer un diagnóstico actual de la organización, para este caso de estudio se utilizó como punto de partida el Método de Autoevaluación SAM (*Self-Assessment Method*) contenida en el estándar *OPM3*<sup>®</sup> Tercera edición. El cual permite identificar como está el nivel de madurez de la organización en cuanto al manejo de la dirección de proyectos basados en las buenas prácticas del *PMI* según el estándar de *la guía del PMBOK*<sup>®</sup>. Sexta Edición. 2017. Una vez evaluado el nivel de madurez, se compara con los rangos e indicadores del grado de madurez de *OPM3*<sup>®</sup>, para definir el grado de maduración de gerencia de proyectos en la organización y se elige el tipo de *PMO* a implementar. Durante esta

fase se planea una *PMO Charter*, para definir el direccionamiento estratégico, caracterización y estructura de la *PMO* y sus roles necesarios para iniciar la *PMO*.

**Fase 2. Aseguramiento:** En esta fase, se requiere establecer una cultura de dirección de proyectos en la organización, para ello se establece lo siguiente:

- Capacitación y entrenamiento en la dirección de los proyectos de acuerdo a las buenas prácticas según estándar de *la guía del PMBOK®. Sexta Edición. 2017* del PMI.

- Reunión del equipo de dirección de proyectos establecido principalmente por el director de la *PMO*, y personal asignado para la participación por parte de la Gerencia. En esta reunión se deberán encontrar los gaps, y determinar el deber ser y lo que se debe hacer en la cultura de proyectos.

- La organización requiere del apoyo de un consultor experto en la dirección de proyectos que permita construir con el equipo de la organización una metodología propia de *PMO*. Además de definir con el consultor:

- Banco de iniciativas de proyectos, establecer un diagrama de flujo.
- ¿Qué es un proyecto?
- Tipo de Proyectos de acuerdo a su clasificación (Slideshare, s.f.):
  - Según su carácter: Sociales y financieros.
  - Según el sector económico: Proyectos Agropecuarios, industriales, de infraestructura social, económicos, de servicios.
  - Según el objetivo: Producción de bienes, prestación de servicios, de investigación.
  - Según el ejecutor. Públicos, privados y mixtos.
  - Según el área de influencia: Proyectos locales, regionales, nacionales y multinacionales.
  - Según su tamaño; Proyectos pequeños, medianos y grandes o macroproyectos.

- Proyectos de inversión: Privada, pública y de inversión social.
- Establecer documentos o formatos, procedimientos, plantillas e instructivos.

**Fase 3. Fase control:** En esta fase se establecen las lecciones aprendidas, se estructura una metodología de *PMO*, se hace un seguimiento de mejoramiento continuo y un control permanente a los proyectos.

Estas fases representan el deber ser para una implementación de una *PMO* en cualquier organización. Para el caso actual del proyecto, se deberá trabajar en la fase de planeación, en donde se define el plan de acción para la constitución y consolidación, cronograma, acciones, presupuestos e indicadores de resultados.

Una vez realizado el diagnóstico del estado actual se descubrió en la organización que su nivel de maduración es bajo en la gerencia de proyectos, por ello es necesario implementar un plan de mejora propuesto para CPC Oriente y es en el presente capítulo donde se realiza la caracterización de la oficina de proyectos adecuada para la organización.

Para CPC Oriente, se plantea una Oficina de Dirección de Proyectos (*PMO*) de “Apoyo”, la cual tendrá un rol de facilitador para los proyectos, esto permitirá llevar un control como repositorio de proyectos y cuyo control es reducido, pero servirá como base inicial para fortalecer a la organización y así, poder continuar con sus procesos de mejora para tener una *PMO* Directiva.

#### 4.1 *PMO* Charter

Se establece para el presente trabajo el desarrollo de la carta de *PMO* o *PMO Charter*. Esta permite trabajar con los objetivos específicos definidos, además el documento permite tener un

resultado del diseño de la PMO, definición del direccionamiento estratégico y su caracterización dentro de la organización. Ver Tabla 9.

**Tabla 9**

*PMO Charter para CPC Oriente*

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
Direccionamiento estratégico de la PMO	Misión de la PMO Visión de la PMO Valores de la PMO Objetivos de la PMO Tipo de PMO
Caracterización de la PMO	Funciones de la PMO Estructura organizacional Definición de roles necesarios
Definición de la estructura y personal necesario para la PMO	Definición de las competencias y responsabilidades para cada rol Definición del presupuesto necesario para la operación de la PMO
Cronograma de implementación de la PMO	Cronograma de hitos
Presupuesto base de operación para la implementación de la PMO	Definición del presupuesto base de operación de la propuesta de implementación
Factores críticos de éxito de la PMO	Definición de factores críticos ICPP <sub>n</sub> : Indicador de Cumplimiento de Presupuesto de Proyecto. ICCP <sub>n</sub> : Indicador de Cumplimiento del Cronograma del proyecto
Definición de las métricas para evaluar el rendimiento de la PMO	ICAIP <sub>n</sub> : Indicador de Cumplimiento del Alcance inicial del presupuesto ICPC: Indicador de Cumplimiento del Programa de capacitación

*Nota.\** Se establece el acta de constitución donde se definen las etapas y las actividades para la implementación de una *PMO*.

## 4.2 Direccionamiento Estratégico

### 4.2.1 Misión de la PMO

Fortalecer una cultura respecto a la Gerencia de proyectos a través de la estandarización, medición y control de procesos de soporte enfocada al logro de los objetivos empresariales basada en el estándar PMI.

### 4.2.2 Visión de la PMO

En el 2023 la Oficina de Dirección de Proyectos de CPC Oriente integrará una cultura de gestión de proyectos con enfoque *PMI* que permita aportar calidad, mejora y cumplimiento en la ejecución y entrega de proyectos, con un equipo de trabajo entrenado y calificado que permita fortalecer a la dirección de proyectos y agregue valor a la organización y a sus aliados como fuente de ventaja competitiva. en el centro oriente.

### 4.2.3 Misión de la PMO

Alineado con los valores empresariales, los valores de la PMO son:

- Responsabilidad.
- Compromiso
- Trabajo en equipo.
- Innovación.

- Crecimiento organizacional, profesional y personal.

#### ***4.2.4 Objetivos de la PMO***

- Establecer una cultura de proyectos en la organización.
- Definir una estructura de gobierno que permita tener acceso a toda la información para la toma de decisiones.
- Definir las competencias necesarias para cada integrante en los proyectos.
- Capacitar a líderes y personal en la planeación y ejecución de proyectos.
- Estandarizar e integración de los procesos a través de plantillas y procedimientos en la dirección de proyectos para la organización.
- Establecer estrategias de mejora continua a través de la gestión del conocimiento en la gestión de proyectos y trabajo en equipo.
- Mejorar la entrega de proyectos durante el proceso de ejecución teniendo presente aspectos de tiempo, costo y calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.
- Realizar monitoreo del estado de los proyectos para la toma de decisiones y acciones necesarias de manera adecuado y oportuna.

#### ***4.2.5 Caracterización de la PMO***

**4.2.5.1 Tipo de PMO.** La PMO que se propone de acuerdo la necesidad de la CPC Oriente, establecida por el diagnóstico actual, es una PMO de Apoyo, cuenta con un nivel de control reducido, pero un primer soporte de base a la cultura organizacional en la gestión de proyectos,

porque busca establecer las mejores prácticas para apropiar los proyectos que se están trabajando y se esperan trabajar en la organización.

Esta PMO, permite suministrar herramientas de trabajo como: plantillas para seguimiento y control, capacitaciones de personal en temas de gestión de proyectos y habilidades organizacionales como gerenciales y de comunicación, además, permite tener acceso a la información y generar acciones correctivas apropiadas a los proyectos como el aprendizaje de lecciones dadas a través de los proyectos ejecutados.

Esta PMO de Apoyo, servirá como punto inicial para continuar con la mejora establecida según el *Método SAM-Self de OPM3*, y permitirá a la organización continuar creciendo en la Dirección de proyectos hasta lograr tener una PMO Directiva.

#### **4.2.5.2 Funciones de la PMO.** Se definen las principales funciones de la PMO:

- Estandarizar plantillas de trabajo que permitan llevar un buen control y seguimiento durante la ejecución de los proyectos.
- Monitorear constantemente el estado de los proyectos, para la toma de acciones de mejora durante la ejecución de los proyectos para lograr su éxito.
- Establecer un cronograma de capacitaciones en la cultura de gestión de proyectos y habilidades gerenciales, que permitan el fortalecimiento profesional de los colaboradores.
- Establecer un plan de comunicaciones entre el director de proyectos, los líderes y sus colaboradores para retroalimentación de avances y acciones de mejora durante la ejecución de los proyectos.

- Garantizar el éxito de los proyectos ejecutados a través del seguimiento y control desde el inicio hasta cierre, cumpliendo los costos, tiempos y calidad planeados, y en su defecto aportar lecciones aprendidas de cada uno para continuar con la mejora continua de los procesos.

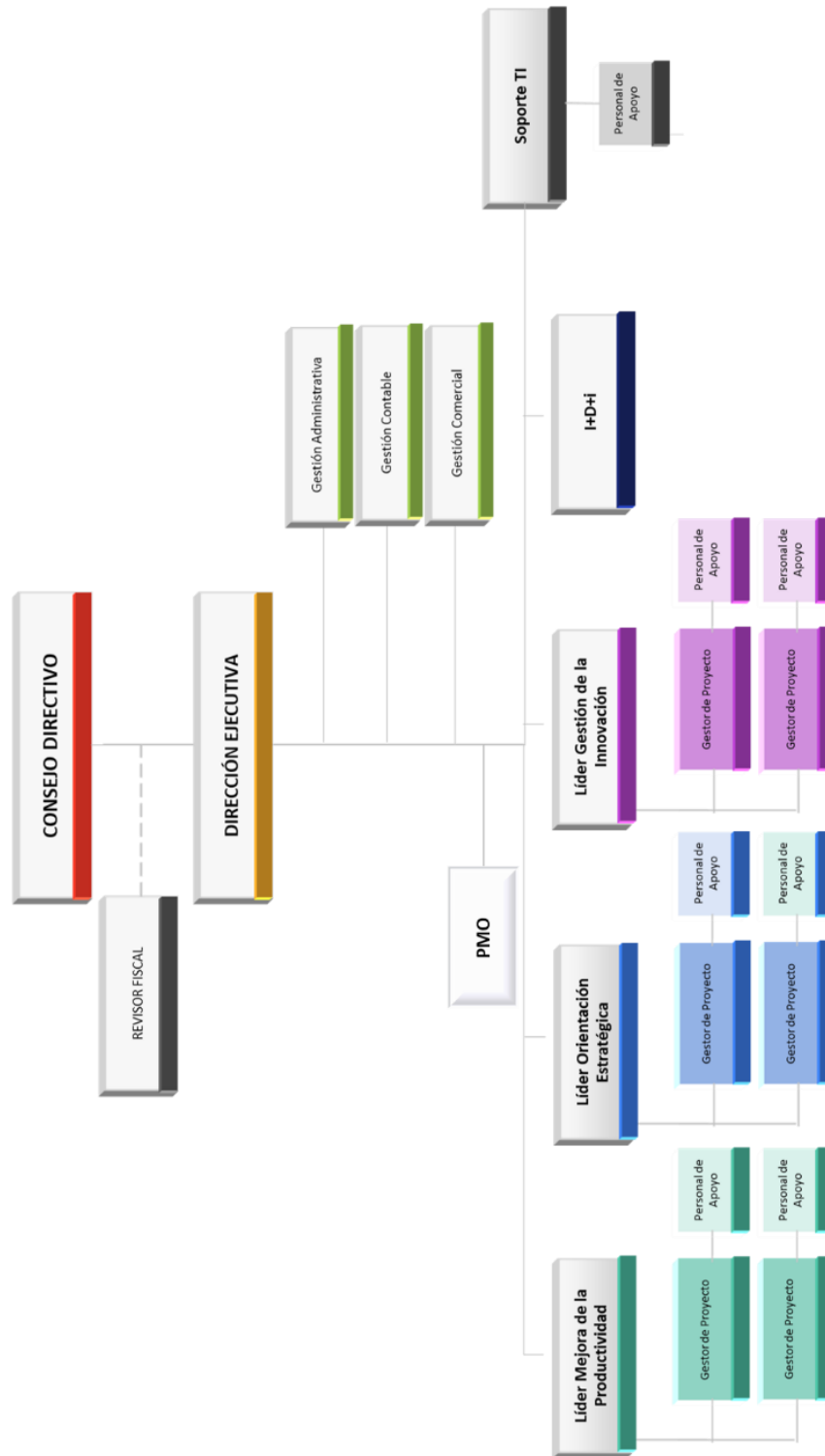
#### ***4.2.6 Nueva Estructura Organizacional***

A continuación, se presenta la estructura organizacional en la cual la PMO propuesta hará parte de los procesos misionales y permitirá realizar la integración de los roles en la organización.

Ver figura 14.

Figura 14

Estructura Organizacional proyectada con PMO para CPC Oriente



Nota. El gráfico incluye dentro de la organización la dependencia de la PMO.

La Oficina de Dirección de Proyectos (*PMO*) de CPC Oriente, se establece como dependencia alterna, como organismo centralizado y emitirá reportes de control a la dirección ejecutiva para seguimiento y toma de decisiones. Será de soporte a los procesos misionales a través de los líderes de cada área que trabajan con proyectos, la cual tendrá la capacidad de tomar decisiones con los proyectos, establecerá un seguimiento y control, además de adoptar herramientas y metodologías aplicadas en los proyectos para garantizar su éxito.

### **4.3 Definición de la Estructura y Personal Necesario para la PMO**

#### ***4.3.1 Definición de Roles Necesarios***

Actualmente la empresa cuenta con perfiles y cargos existentes en CPC Oriente, de acuerdo con la estructura organizacional, los procesos misionales están asignados por el rol de líderes como se observa en la figura 10.

De acuerdo a la *PMO* planteada, los líderes requieren de la dirección cuyo perfil será el cargo del Director de la *PMO*, este contará con una asignación de tiempo permanente, lo que permite aportar el conocimiento y colaboración necesaria para apoyar a los líderes o gerentes de los proyectos que se encuentren en desarrollo durante las etapas de ejecución, monitoreo y control, hasta su cierre.

**4.3.1.1 Director de la PMO.** Según *La Guía del PMBOK®. Sexta Edición. 2017*, El director es una persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable

de alcanzar los objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2021, pág. 591). Además de velar por el cumplimiento de la misión de la *PMO*.

#### ***4.3.1.1.1 Principales Funciones.***

- Lograr una visión integrada de los proyectos en desarrollo.
- Apoyar la identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y su alineación con la estrategia organizacional.

- Monitorear y controlar el estado de los proyectos a través de tableros de control.
- Comunicar el estado de los proyectos a los involucrados.
- Implementar, mantener y auditar el cumplimiento de la metodología propuesta.
- Desarrollar las competencias necesarias para el equipo del proyecto.
- Controlar la biblioteca de proyectos y lecciones aprendidas.
- Auditoría del cumplimiento del plan para la dirección de proyectos (Arias Sanchez, 2015, pág. 70).

***4.3.1.1.2 Perfil del Director de la PMO*** Profesional en Ingeniería industrial, administrativo con especialización o maestría en gerencia de proyectos, indispensable conocimiento en el estándar del *PMBOK*. Deseable con certificación en *PMP (Project Management Profesional)*. Conocimiento en gestión de tiempos y costos (Arias Sanchez, 2015, pág. 70).

**4.3.1.2 Gerente del Proyecto.** El gerente del proyecto será el responsable de planificar, ejecutar y controlar los recursos físicos, humanos y financieros a su cargo con el fin de satisfacer los requerimientos técnicos, económicos y sociales definidos y entregar de esta manera los proyectos según los objetivos planteados (Arias Sanchez, 2015, pág. 70).

***4.3.1.2.1 Principales Funciones.***

- Definir junto con la junta directiva el alcance del proyecto.
- Administrar el equipo del proyecto y hacer el seguimiento a sus responsabilidades.
- Desarrollo del plan para la dirección del proyecto.
- Ejecutar y controlar las actividades planificadas según el plan para la dirección del proyecto definido.
- Implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos definidos con los involucrados.
- Asegurar el mejor uso de los recursos asignados al proyecto (dinero, personas, instalaciones, etc.).
- Asegurar el cumplimiento del proyecto en cuanto al presupuesto, cronograma y parámetros de calidad definidos.
- Reporte y evaluación del desempeño del proyecto.

***4.3.1.2.2 Perfil del Gerente del Proyecto.*** Profesional con conocimientos afines a la administración, con conocimientos en gerencia de proyectos y experiencia en la ejecución de

proyectos. Preferible conocimiento técnico en el campo del proyecto a desarrollar. Deseable: Especialización en gerencia de proyectos, certificación en *PMP*.

**4.3.1.2.3 Habilidades Interpersonales.** Capacidad de negociación, liderazgo, resolución de conflictos, capacidad de trabajo en equipo.

**4.3.1.3 Otro Roles.** (Arias Sanchez, 2015, págs. 72-74) Otros roles de gran importancia que complementan a la dirección del proyecto corresponden a:

**4.3.1.3.1 Coordinador de Adquisiciones.** Encargado de la planificación, ejecución y control de las adquisiciones de productos y servicios según se definen en el plan para la dirección del proyecto.

**4.3.1.3.2 Gestor de Orientación Estratégica o Coordinador de Calidad y Riesgos.** Encargado de velar por que se cumplan los requerimientos de calidad definidos para los entregables del proyecto. Además, será el encargado de Identificar, hacer seguimiento, controlar y dar respuesta a los riesgos según las estrategias definidas en el plan para la dirección de proyectos.

**4.3.1.3.3 Gestor Administrativo con Enfoque a Proyectos.** Encargado junto con el director de la PMO de la gestión de las comunicaciones a través de un plan estandarizado con el fin de mantener informados a todos los involucrados del proyecto. El plan de comunicación se desarrollará según el modelo de gobierno definido para cada proyecto. Se encargará también de realizar el seguimiento a los requisitos de los involucrados. Dar prioridad a las tareas, establecer

plazos y asignar personal a diversas entregas de manera que cada proyecto puede comenzar a ejecutar con una mínima pérdida de tiempo y recursos.

**4.3.1.3.4 Analista Financiero con Enfoque a Proyectos.** Encargado de la evaluación financiera de los proyectos.

#### **4.3.2 Funciones de personal necesario para la PMO**

- Desarrollar e identificar estrategias de inversión orientadas a minimizar los riesgos y pérdidas, además de aumentar los ingresos netos:
- Evaluar y determinar los riesgos, estudiar el estado financiero de la empresa y realizar proyecciones de su porvenir para realizar recomendaciones en base a ello.
- Coordinar y llevar el registro de las transacciones de la empresa.
- Manejar e implementar las acciones correctivas que sean necesarias.
- Analizar las propuestas de inversión y los portafolios financieros para evaluar los factores de riesgo utilizando diversas herramientas y modelos matemáticos.
- Asesorar a los inversores y a la gerencia de la empresa con respecto a estrategias de inversión, además de justificar y explicar las decisiones previamente tomadas.
- Evaluar la capacidad de inversión de la empresa, determinando si hay suficientes fondos para ello.
- Monitorear el estado y desarrollo de las inversiones y demás proyectos financieros:
- Analizar los márgenes de ganancia al final de cada mes y reportar las observaciones realizadas a la gerencia o líder de operaciones designado.

- Elaborar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales:
- Realizar revisiones mensuales y análisis de costos en base al presupuesto asignado.
- Interactuar con los Auditores al final de cada trimestre y cada año para asistirlos en la elaboración de los informes correspondientes y en el levantamiento del presupuesto anual.

Para complementar la información en el anexo 2, se establecen las funciones de responsabilidades y perfiles que requiere la PMO, con los profesionales que el jefe inmediato lo requiera.

#### 4.4 Presupuesto para la operación de la PMO

Para dar puesta de marcha a la operación de la PMO, se debe realizar una asignación de recursos para la contratación de tiempo completo por cada rol definido. Se aclara que parte de los colaboradores se encuentran contratados, realizando responsabilidades de acuerdo a su asignación de su proceso respectivo, la asignación del presupuesto será para el director de la PMO y el líder de proyecto, como se observa Tabla 10.

**Tabla 10**

*Presupuesto Base de la Operación la PMO*

<b>Recurso</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total (Mes)</b>	<b>Total (Anual)</b>
Director PMO	\$4.500.000	1	\$4.500.000	\$54.000.000
Líder de Proyecto	\$3.000.000	1	\$3.000.000	\$36.000.000
Mobiliario	\$1.200.000	1	\$1.200.000	\$0
Computo	\$2.000.000	1	\$2.000.000	\$0
Software Office Project	\$1.000.000	NA	\$1.000.000	\$0
Papelería	\$100.000	1	\$100.000	\$1.200.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$11.800.000</b>	<b>\$91.200.000</b>

*Nota.* \* Representa el presupuesto mensual y anual para implementar la operación de la PMO.

Estos valores obtenidos en el presupuesto servirán de supuesto, una vez la organización realice la etapa de operación e implementación de la PMO.

#### **4.5 Cronograma de implementación de la PMO**

Para realizar el cronograma de implementación de la PMO, se van a asignar las tareas principales divididas en subtarefas por fase.

##### **Fase 1. Iniciación y planeación**

- Establecer la PMO como unidad principal de la empresa.
- Asignar Recursos y responsables.
- Comunicar a la organización sobre la PMO.

##### **Fase 2. Aseguramiento e implementación**

- Entrenar a la organización en las buenas prácticas de proyectos.
- Generar listado de inventario de recursos y herramientas para la gestión de los proyectos.

- Establecer funciones y métricas de la PMO.

##### **Fase 3. Control: mejora continua**

- Controlar los procesos y métricas.
- Desarrollar procesos de lecciones aprendidas.
- Evaluar y analizar resultados.

### *4.5.1 Actividades por Fase*

Se establecen las fases de las actividades correspondientes para la implementación.

#### **4.5.1.1 Fase 1. Iniciación**

- Establecer misión, visión y objetivos estratégicos PMO.
- Definir principales funciones de la PMO en el corto plazo.
- Definir el perfil de los recursos humanos para conformar la PMO y su infraestructura.
- Asignar los recursos que se van a encargar de implementar la PMO.
- Establecer la nueva estructura organizacional y su interacción de la PMO con las áreas

de la empresa.

- Definir las responsabilidades de cada rol de la PMO.
- Mitigar la resistencia al cambio para los procesos de gestión de cambio.
- Generar comunicaciones sobre el impacto positivo de la PMO en los diferentes equipos

de trabajo.

- Aprobar la PMO por parte de la Alta Administración.
- Definir el Director de la PMO.

#### **4.5.1.2 Fase 2. Aseguramiento e Implementación**

- Realizar repositorio de capacitaciones de las buenas prácticas de PMI
- Evaluar el nivel de conocimiento actual del personal en la gestión de proyectos

- Fortalecer las áreas de las buenas prácticas del PMI con nuevas capacitaciones.
- Realizar inventario de las herramientas en administración de proyectos que poseen actualmente, y gestionar cualquier necesidad que se tenga al respecto.

- Establecer las capacitaciones para formar los roles involucrados con la PMO.
- Definir las métricas de la PMO.
- Desarrollar los formatos de informes/plantillas que serán utilizados.

#### **4.5.1.3 Fase 3. Control: Mejora Continua**

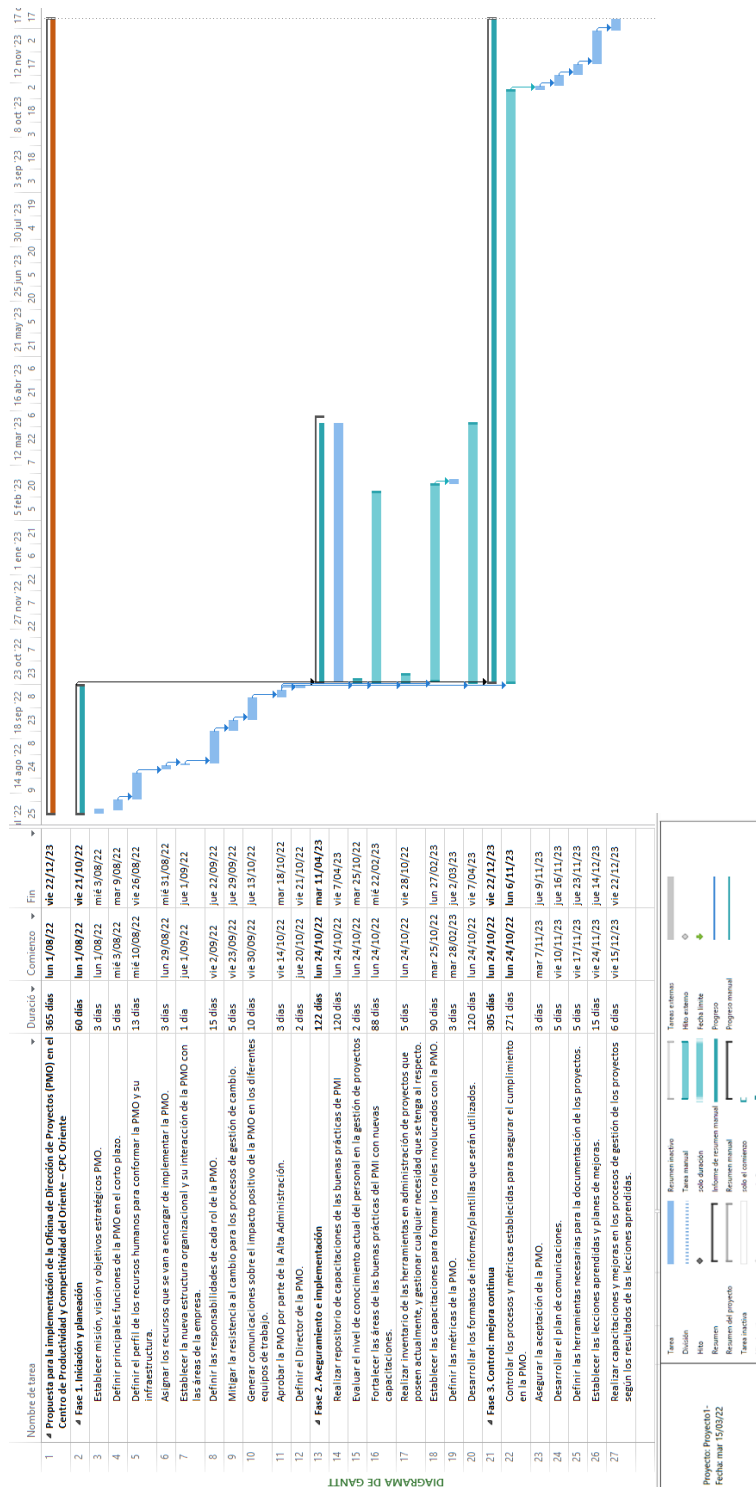
- Controlar los procesos y métricas establecidas para asegurar el cumplimiento en la PMO.

- Asegurar la aceptación de la PMO.
- Desarrollar el plan de comunicaciones.
- Definir las herramientas necesarias para la documentación de los proyectos.
- Establecer las lecciones aprendidas y planes de mejoras.
- Realizar capacitaciones y mejoras en los procesos de gestión de los proyectos según los resultados de las lecciones aprendidas.

De acuerdo a las actividades asignadas, la implementación tiene una duración de un año a partir del comienzo del proyecto establecido por las fases, esta corresponde a partir del 1 de Agosto del año 2022 al 22 de Diciembre de 2023, esta fecha será ajustada a la entrega del documento de trabajo de grado. El cronograma del proyecto se ve en la figura 15.

Figura 15

Cronograma de implementación de la PMO.



Nota. La figura representa el diagrama de Gantt para la implementación de la PMO.

#### 4.6 Plantillas de Grupos de Procesos

Se proponen unos formatos de plantilla para la gestión de proyectos por grupos de procesos de la *Guía del PMBOK® – Sexta Edición, Project Management Institute, Inc., 2017*, como herramienta de seguimiento y control para la gestión documental de los proyectos basados en las buenas prácticas del PMI.

De acuerdo a la firma Dharma Consulting (Formatos Dharma Consulting , s.f.), empresa que proporciona soluciones de negocios, consultoría, capacitaciones, uso de metodologías y herramientas de software para la gestión organizacional de proyectos, orientadas a resolver problemas de proyectos, programas, portafolios, PMO, entre otras, basadas en el estándar del PMI.

Cuenta con más de 80 plantillas con formatos para la gestión de proyectos agrupados por Grupo de Procesos de la *Guía del PMBOK® – Sexta Edición, Project Management Institute, Inc., 2017*. En el apéndice C, se pueden visualizar algunos ejemplos de formatos por grupo de proceso.

En la tabla 11, se observan los formatos que maneja la organización de Dharma Consulting.

**Tabla 11**

*Formatos de Grupos de procesos*

Grupo de Procesos de Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FGPR_010 – Acta de Constitución del Proyecto.</li> <li>• FGPR_320 – Lista de Interesados – Por Rol General en el Proyecto.</li> <li>• FGPR_330 – Clasificación de Interesados – Matriz Influencia vs Autoridad.</li> <li>• FGPR_332 – Clasificación de Interesados – Matriz Interés vs Autoridad.</li> <li>• FGPR_334 – Clasificación de Interesados – Matriz Influencia vs Impacto.</li> <li>• FGPR_335 – Clasificación de Interesados – Modelo de Prominencia.</li> <li>• FGPR_336 – Registro de Interesados.</li> </ul>
Grupo de Procesos de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FGPR_016 – Plan de Gestión de Cambios.</li> <li>• FGPR_018 – Plan de Gestión de la Configuración.</li> <li>• FGPR_020 – Enunciado del Alcance del Proyecto.</li> </ul>

- 
- FGPR\_022 – Documentación de Requisitos.
  - FGPR\_024 – Plan de Gestión de los Requisitos.
  - FGPR\_026 – Matriz de Trazabilidad de Requisitos.
  - FGPR\_030 – Checklist de Presentación de Reunión de Kick Off.
  - FGPR\_040 – Plan para la Dirección del Proyecto.
  - FGPR\_050 – Plan de Gestión del Alcance.
  - FGPR\_060 – Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
  - FGPR\_070 – Diccionario de la EDT – Completo.
  - FGPR\_080 – Diccionario de la EDT – Simplificado.
  - FGPR\_090 – Plan de Gestión del Cronograma.
  - FGPR\_100 – Identificación y Secuenciación de Actividades.
  - FGPR\_110 – Red del Proyecto.
  - FGPR\_120 – Estimación de Duraciones de Actividades.
  - FGPR\_130 – Cronograma del Proyecto.
  - FGPR\_140 – Plan de Gestión de los Costos.
  - FGPR\_150 – Costeo del Proyecto.
  - FGPR\_160 – Presupuesto del Proyecto – Por Fase y Por Entregable.
  - FGPR\_170 – Presupuesto del Proyecto – Por Fase y Por Tipo de Recurso.
  - FGPR\_180 – Presupuesto por Semana.
  - FGPR\_190 – Presupuesto en el Tiempo (Curva S).
  - FGPR\_200 – Métrica de Calidad.
  - FGPR\_210 – Línea Base de Calidad.
  - FGPR\_220 – Matriz de Actividades de Calidad.
  - FGPR\_230 – Plan de Gestión de la Calidad.
  - FGPR\_240 – Organigrama del Proyecto.
  - FGPR\_250 – Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM).
  - FGPR\_260 – Descripción de Roles.
  - FGPR\_270 – Cuadro de Adquisiciones de Recursos del Proyecto.
  - FGPR\_280 – Diagrama de Carga de Personal.
  - FGPR\_290 – Plan de Gestión de los Recursos.
  - FGPR\_300 – Plan de Gestión de las Comunicaciones.
  - FGPR\_310 – Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
  - FGPR\_340 – Glosario de Terminología del Proyecto.
  - FGPR\_350 – Plan de Gestión de los Riesgos.
  - FGPR\_360 – Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos.
  - FGPR\_370 – Plan de Respuesta a los Riesgos.
  - FGPR\_380 – Plan de Gestión de las Adquisiciones.
  - FGPR\_390 – Matriz de Adquisiciones del Proyecto.
-

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FGPR_640 – Plan de Involucramiento de los Interesados.</li> <li>• FGPR_650 – Enunciado del Trabajo Relativo a Adquisiciones (SOW).</li> </ul>
Grupo de Procesos de Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FGPR_430 – Directorio del Equipo de Proyecto.</li> <li>• FGPR_440 – Evaluación de Competencias para Trabajar en Equipo.</li> <li>• FGPR_450 – Lección Aprendida.</li> <li>• FGPR_460 – Acta de Reunión de Coordinación de Proyecto.</li> <li>• FGPR_470 – Informe de Auditoria de Calidad.</li> <li>• FGPR_490 – Evaluación de Competencias de Rendimiento.</li> <li>• FGPR_500 – Evaluación de Competencias Personales.</li> <li>• FGPR_510 – Evaluación de Competencias Generales.</li> <li>• FGPR_530 – Registro de Incidentes.</li> <li>• FGPR_600 – Relación de Lecciones Aprendidas Generadas.</li> <li>• FGPR_610 – Relación de Activos de Procesos Generados en el Proyecto.</li> <li>• FGPR_660 – Encuesta de Satisfacción sobre el Trabajo en Equipo.</li> </ul>
Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FGPR_400 – Informe de Performance del Trabajo.</li> <li>• FGPR_410 – Solicitud de Cambio.</li> <li>• FGPR_480 – Inspección de Calidad.</li> <li>• FGPR_520 – Reporte de Performance del Proyecto – Simplificado.</li> <li>• FGPR_522 – Reporte de Performance del Proyecto – Completo.</li> <li>• FGPR_540 – Informe de Monitoreo de Riesgos.</li> <li>• FGPR_680 – Estado de las Solicitudes de Cambio.</li> <li>• FGPR_690 – Informe de Métricas de Calidad.</li> </ul>
Grupo de Procesos de Cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FGPR_550 – Acta de Aceptación de Fase.</li> <li>• FGPR_560 – Informe de Desempeño Final del Proyecto.</li> <li>• FGPR_570 – Acta de Aceptación de Proyecto.</li> <li>• FGPR_580 – Informe de Métricas del Proyecto.</li> <li>• FGPR_590 – Acta de Entrega a Operaciones.</li> <li>• FGPR_620 – Relación de Documentos del Proyecto.</li> <li>• FGPR_630 – Checklist de Cierre de Proyecto.</li> <li>• FGPR_700 – Acta de Aceptación de Producto.</li> <li>• FGPR_710 – Encuesta de Satisfacción de Interesados.</li> <li>• FGPR_720 – Informe de Auditoría de Adquisición.</li> </ul>







---


*Nota.* \* Plantillas establecidas para los grupos de procesos de acuerdo al estándar PMI . Adaptado

Con esta información se realizará un desarrollo adaptado para la empresa basándose en el documento FGPR\_010 – Acta de Constitución del Proyecto, ver figura 16.

Figura 16

Formato de plantilla FGPR\_010 – Acta de Constitución del Proyecto de Dharma Consulting

											
FGPR010 - Versión 1.0											
<b>CONTROL DE VERSIONES</b>											
Versión	Fecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo						
<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO</b>											
NOMBRE DEL PROYECTO						SIGLAS DEL PROYECTO					
<b>FINALIDAD DEL PROYECTO:</b> Describir el fin último, propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto, mencionando el enlace con programas, portafolios, o estrategias de la organización.											
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO:</b> Describir los objetivos hacia los cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción, definiendo los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados.											
CONCEPTO		OBJETIVOS				CRITERIO DE ÉXITO					
1. ALCANCE											
2. CRONOGRAMA											
3. COSTO											
<b>DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO:</b> Describir los requerimientos funcionales, no funcionales, de calidad, etc., del proyecto.											
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO, LÍMITES Y ENTREGABLES CLAVE:</b> Definir el proyecto de forma general, definir los límites del proyecto, así como los entregables clave.											
<b>RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO:</b> Describir los riesgos generales del proyecto.											
<b>CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO:</b> Mencionar todos los hitos de manera cronológica, colocando sus fechas programadas de inicio y fin.											
HITOS						FECHAS PROGRAMADAS					
<b>RECURSOS FINANCIEROS DEL PROYECTO:</b> Mencionar los recursos financieros asignados al proyecto.											
CONCEPTO						MONTOS					
<b>LISTA DE INTERESADOS CLAVE:</b> Mencionar los principales interesados del proyecto.											
<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO:</b> Describir en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto.											
<b>CRITERIOS DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO:</b> Mencionar las condiciones que se deben cumplir para cerrar o cancelar el proyecto o fase.											
<b>DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO:</b> Escribir el nombre del Director de Proyecto (Project Manager) asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad.											
NOMBRE						NIVEL DE AUTORIDAD					
REPORTA A											
SUPERVISADO											
<b>PATROCINADOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO:</b> Mencionar al patrocinador del proyecto, así como la entidad a la que pertenece, el cargo que ocupa y la fecha de elaboración del acta de constitución del proyecto.											
NOMBRE			EMPRESA			CARGO			FECHA		



Contacto: [informes@dharma-consulting.com](mailto:informes@dharma-consulting.com) Página Web: [www.dharmacon.net](http://www.dharmacon.net)

El logotipo PMI Registered Education Provider es una marca registrada del Project Management Institute, Inc. Dharma Consulting como un Registered Education Provider (R.E.P.) ha sido revisado y aprobado por el Project Management Institute (PMI) para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDUs) por sus cursos. Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.


Nota. La figura representa un formato de la plantilla del Acta de constitución correspondiente al grupo de proceso de iniciación. Tomado de de Dharma Consulting.

De acuerdo con la plantilla de ejemplo de Dharma Consulting, se establece como base en el estándar del PMI para el análisis y adecuación para la entidad. En cuanto a la plantilla de Acta

de Constitución del Proyecto, se asignaron las siguientes configuraciones de adaptación para la organización de CPC Oriente, como se observa en la figura 17.

**Figura 17**

*Formato de plantilla F-GP-I-01- Acta de Constitución del Proyecto para CPC Oriente*

		Acta de Constitución del Proyecto		F-GP-I-01	V 1.0
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Realizada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO		
<b>Finalidad del Proyecto:</b> <i>Describir el fin último, propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto, mencionando el enlace con programas, portafolios, o estrategias de la organización.</i>					
<b>Objetivos del Proyecto:</b> <i>Describir los objetivos hacia los cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción, definiendo los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados.</i>					
Concepto	Objetivos	Criterio de éxito			
1. Alcance					
2. Cronograma					
3. Costo					
<b>Definición de Requisitos del Proyecto:</b> <i>Describir los requerimientos funcionales, no funcionales, de calidad, etc., del proyecto.</i>					
<b>Descripción General del Proyecto, Límites y Entregables Clave:</b> <i>Definir el proyecto de forma general, definir los límites del proyecto, así como los entregables clave.</i>					
<b>Riesgos Generales del Proyecto:</b> <i>Describir los riesgos generales del proyecto.</i>					
<b>Cronograma de Hitos del Proyecto:</b> <i>Mencionar los hitos de manera cronológica, colocando sus fechas programadas de inicio y fin.</i>					
Hitos			Fechas Programadas		
<b>Recursos Financieros del Proyecto:</b> <i>Mencionar los recursos financieros asignados al proyecto.</i>					
Concepto			Monto		
<b>Lista de Interesados Clave:</b> <i>Mencionar los principales interesados del proyecto.</i>					
<b>Requisitos de Aprobación del Proyecto:</b> <i>Describir en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto.</i>					
<b>Criterios de Culminación del Proyecto:</b> <i>Mencionar las condiciones que se deben cumplir para cerrar o cancelar el proyecto o fase.</i>					
<b>Designación del Director de Proyecto:</b> <i>Escribir el nombre del Director de Proyecto (Project Manager) asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad.</i>					
Nombre	Nivel de Autoridad				
Reporta a					
Supervisa a					
<b>Patrocinador que autoriza el proyecto:</b> <i>Mencionar al Patrocinador del proyecto, así como la entidad a la que pertenece, el cargo que ocupa y la fecha de elaboración del acta de constitución del proyecto.</i>					
Nombre	Empresa	Cargo	Fecha		

*Nota.* La figura representa una adaptación del formato de acta de constitución del proyecto.

Con esta plantilla se diseña un concepto a manera de ejemplo y se muestra un formato personalizado y adaptado para la organización con base en el formato de la empresa Dharma Consulting. Este mismo procedimiento se realizará para las plantillas necesarias que la empresa defina en la implementación.

#### **4.7 Métricas de Evaluación de Rendimiento de la PMO**

Con el fin de dar cierre a la caracterización de la PMO y de incluir el proceso de evaluación y mejoramiento continuo al modelo, en el presente capítulo se plantea una propuesta de las métricas para realizar la evaluación del desempeño de los procesos que ejecutará. Bajo este propósito, los indicadores son necesarios para controlar la eficacia y eficiencia de la oficina de administración de proyectos, a partir de los objetivos planteados.

Deben realizarse estos indicadores para el portafolio del proyecto en cuanto a la evaluación de métricas a nivel de PMO, para generar el consolidado y resultado por fase o por periodo de implementación, y representa criterio para el evaluar el proyecto o la prioridad en la temática a trabajar.

En caso de presentarse un evento en el que la métrica a evaluar dé una variación por fuera del rango del 10%, siendo por encima o por debajo, se deberá realizar un trabajo específico o particular para garantizar el cumplir con la métrica a evaluar.

##### ***4.7.1 Indicadores de Cumplimiento***

Se establecen las fases de las actividades correspondientes para la implementación.

**4.7.1.1 Indicador de Cumplimiento del Presupuesto del Proyecto.** El indicador de presupuesto de proyecto permite observar y medir los cambios y progresos sobre el resultado del logro del presupuesto de cada proyecto con una variación menor al 10%.

$$ICPP_n = \left(1 - \frac{CR_{TR}}{CPE_{TR}}\right) * 100$$

$ICPP_n$  = *Indicador de Cumplimiento de Presupuesto de Proyecto*

$CR_{TR}$  = *Costo Real del Trabajo Realizado*

$CPE_{TR}$  = *Costo Presupuesto Estimado del trabajo a realizar*

$N$  = *Número de proyecto único, donde  $N$  es  $\neq$  de 0,  $n = 1, n = 2, n = 3, \dots, n = \infty$ .*

Información necesaria para determinar el cálculo del indicador de cumplimiento de presupuesto de cada proyecto:

- Costo Real del trabajo realizado: Se entiende como el precio al final de la entrega del trabajo o proyecto realizado.
- Presupuesto Estimado del trabajado a realizar: Se entiende como el precio proyectado para el trabajo o proyecto a realizar.
- Informe de Presupuesto.
- Presupuesto del proyecto.

**4.7.1.2 Indicador de Cumplimiento del Cronograma del Proyecto.** El indicador de cumplimiento del cronograma de cada proyecto con una variación menor al 10%.

$$ICCP_n = \left(1 - \frac{CR_{TR}}{CE_{TP}}\right) * 100$$

$ICCP_n$  = *Indicador de Cumplimiento del Cronograma del proyecto*

$CR_{TR}$  = *Cronograma Real del Trabajo Realizado*

$CE_{TP}$  = Cronograma Estimado del Trabajo Programado

$N$  = Número de proyecto único, donde  $N$  es  $\neq$  de 0,  $n = 1, n = 2, n = 3, \dots, n = \infty$ .

Información necesaria para el cálculo del cronograma de cada proyecto

- Cronograma real del trabajo realizado.
- Cronograma estimado del trabajo programado.
- Plan para la Dirección del Proyecto (el presupuesto del proyecto), costo presupuestado

del trabajo realizado y el trabajo programado.

**4.7.1.3 Indicador de Cumplimiento del Alcance del Proyecto.** El indicador de cumplimiento del alcance inicial con cambios que afecten menos del 10% el presupuesto y el cronograma por proyecto

$$ICAIP_n = \left(1 - \frac{CA_{CE}}{CT_{TP}}\right) * 100$$

$ICAIP_n$  = Indicador de Cumplimiento del Alcance inicial del presupuesto

$CA_{CE}$  = Costo adicional de los cambios efectuados

$CT_p$  = Costo total presupuestado

$N$  = Número de proyecto único, donde  $N$  es  $\neq$  de 0,  $n = 1, n = 2, n = 3, \dots, n = \infty$ .

Información necesaria para el cálculo del alcance de cada proyecto

- Costo adicional de los cambios efectuados.
- Costo total presupuestado.
- Informe de control de cambios.
- Plan para la Dirección del Proyecto (el presupuesto del proyecto).

**4.7.1.4 Indicador de Cumplimiento del Programa de Capacitación.** El Indicador de cumplimiento del programa de capacitación se determina con cambios que afecten al menos el 10%

$$IC_{PC} = \left( \frac{CR}{CP} \right) * 100$$

$IC_{PC}$  = *Indicador de Programa de capacitación*

$CR$  = *Capacitaciones Realizadas*

$CP$  = *Capacitaciones Programadas*

Información necesaria para el cálculo del cumplimiento del programa de capacitación

- Programa de capacitación.
- Numero de capacitaciones programadas.
- Registro de capacitaciones.
- Plan para la dirección del presupuesto.

La evaluación de los objetivos planteados se realizará anualmente y en términos de resultados medirá el diseño, la eficacia de los objetivos y la relevancia de los indicadores para la evolución de la PMO, y en caso de que lo requieran se ajustarán para cumplir con su efectividad y objetivos.

## 5. Factores Críticos de Éxito

De acuerdo con la investigación, análisis de la información recopilada y las entrevistas realizadas, se determinó que el cumplimiento del Objetivo “Diseñar la estrategia de

implementación para la oficina de gestión de proyectos PMO”, debe considerar posibles factores críticos que enfrenten o entorpezcan la implementación de la PMO.

Desde el concepto de la PMO, la implementación se establece en términos de compromiso y apoyo por parte de la Alta Dirección de la organización.

El Apoyo de la Alta Dirección para separar las actividades de la PMO de las operaciones comerciales.

Uno de los factores clave para el éxito es que la PMO genere confianza y credibilidad.

Personal capacitado en la gestión de proyectos con habilidades blandas, de comunicación y gerenciales altamente desarrolladas.

El proceso de implementación será clave para permitir un mayor control sobre la planificación y seguimiento de los proyectos, aumentando así, la eficiencia del tiempo de ejecución de estos.

Fuerte manejo de la cultura en la gestión de proyecto por parte de las personas debido a la resistencia al cambio.

Soporte de herramientas, metodologías y técnicas apropiadas para la organización.  
Definición de procesos y métodos estructurados.

La organización debe generar espacios para el aprendizaje de la cultura en proyectos, entender sus herramientas, metodologías y técnicas propias para mejorar la formulación y las etapas del proyecto cumpliendo con su alcance, tiempo y costo de los proyectos.

## 6. Conclusiones

Con el desarrollo del presente trabajo, se espera para una buena implementación de la oficina de proyectos PMO para la empresa de CPC Oriente, el apoyo y compromiso de la alta gerencia, el personal y los interesados que formen parte de la organización para el cumplimiento de los objetivos establecidos en este trabajo. Este proceso servirá para mejorar las buenas prácticas de los proyectos de acuerdo al estándar del PMI, como también, permitirá romper la resistencia al cambio, mejora en las habilidades blandas del personal y la generación de una cultura en proyectos y su carácter innovador.

Este análisis permitió determinar la situación actual en el tema de gestión de proyectos en las áreas funcionales, y se encontró una gerencia de proyectos nula con aspectos importantes para mantener, otros para mejorar y unos para adoptar. Se hace necesario adoptar una cultura de gestión de proyectos por lo cual se justifica la necesidad de la PMO.

Al determinar el estado de madurez actual de la empresa en la gestión de proyectos, se identifican las siguientes situaciones claves a mejorar: no hay una metodología propia, porque cada proyecto difiere de acuerdo a su naturaleza, no existe un repositorio de lecciones aprendidas y no se trabaja con una clara definición de responsabilidades del personal.

La organización de CPC Oriente, con la implementación de la Oficina de gestión de Proyectos (PMO) bajo el estándar del *Project Management Institute - PMI®*, será más competitiva a nivel estratégico y a nivel organización en entornos de negocio local, nacional e internacional, como también permitirá aportar en el buen manejo de los proyectos desde su etapa formulación, planeación, ejecución, seguimiento y control, y cierre para el éxito de cumplimiento de los

objetivos por cada proyecto, como también alinear los resultados de la organización con los objetivos del negocio. Adicional, un buen manejo y control de una bitácora de proyectos con formatos apropiados y herramientas metodológicas lograrán de una manera más cómoda y rápida el cumplimiento del alcance, costo, tiempo de entrega y la satisfacción por parte de la gerencia como de los interesados del proyecto.

## 7. Recomendaciones

La Alta Gerencia formará en gran parte en las decisiones para la asignación del Director del Proyecto y de la puesta en marcha de la propuesta con fuerte compromiso y apoyo.

La implementación de la *PMO* en la organización requiere de un espacio físico donde se ejecuten los procesos de gestión de proyectos. El personal y los involucrados deberán desaprender en proyectos y estar abiertos para el aprendizaje en la gestión de proyectos bajo los lineamientos del *Project Management Institute - PMI®*.

En la organización, una vez se implemente la *PMO*, se contempla una *PMO de Apoyo* por tener un grado de maduración en dirección de proyectos de control reducido que permite una generar una cultura organizacional en proyectos donde todos entiendan el compromiso y sus roles, con sus herramientas y metodologías apropiadas en cada proyecto; para así, luego plantear en el tiempo, una propuesta para continuar con una *PMO de Control*, siempre que el equipo de dirección de proyectos continúe adoptando la cultura de las buenas prácticas del *PMI®*, durante el proceso de mejora continua.

### Referencias Bibliográficas

- Arias Sánchez, N. (2015). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa Rincco SAS.* . Medellín: (Trabajo de grado de maestría). Universidad EAFIT.
- Castro, J. D. (29 de 04 de 2016). *Propuesta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos bajo el marco del PMI para la división de ingeniería de la empresa K2 Ingeniería SAS.* Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Centro de Productividad y Competitividad del Oriente. (2018). *Documento Institucional CPC Oriente 2018 V3.* Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Colciencias. (16 de Agosto de 2019). *Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC.* <https://www.colciencias.gov.co/content/centro-productividad-y-competitividad-del-oriente-cpc>
- CPC Oriente. (2020). *Modelo de Negocio*
- CPC Oriente. (27 de Agosto de 2019). *Centro de Productividad y Competitividad del Oriente.* <https://desarrollo.cpcoriente.org/cpc>
- CPC Oriente. (s.f.). *Nosotros.* <https://www.cpcoriente.org/nosotros>.
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS. (07 de Enero de 2020). *Guía Técnica para reconocimiento CDT CIP* [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor\\_files/M304PR08G07-GuiaTecnicaPar-Reconocimiento-CDT\\_CIP-1.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/M304PR08G07-GuiaTecnicaPar-Reconocimiento-CDT_CIP-1.pdf)
- Diaz, F. G. (18 de 8 de 2016). *Evaluación del estado del proceso de la dirección de proyectos de la Empresa Probraco SAS bajo las buenas prácticas de La Guía del PMBOK®.* Quinta

- Edición, utilizando como referencia metodología opm3<sup>®</sup>-tercera edición del Project Management Institute. Bucaramanga, Santander, Colombia.*
- Formatos Dharma Consulting. (s.f.). *Plantillas para la gestión de proyectos.*  
<https://www.dharmacon.net/informacion-y-herramientas-gratuitas/gestion-de-proyectos>
- Formula proyectos urbanos PMIPE. (16 de Enero de 2020). *Que es el PMI y que es la guía del PMBOK<sup>®</sup> Sexta edición 2017*  
[https://formulaproyectosurbanospmi.pe.wordpress.com/2012/01/18/que-es-el-pmi-y-que-es-el-La-Guía-del-PMBOK<sup>®</sup>. Sexta Edición.2017./](https://formulaproyectosurbanospmi.pe.wordpress.com/2012/01/18/que-es-el-pmi-y-que-es-el-La-Guía-del-PMBOK-®-Sexta-Edición.2017/)
- Gareis, R. (2001). Competencies in the Project-Oriented Organization. En D. C. D. Slevin, *The Frontiers of Project Management Research* (págs. pp 213-24, figura en la p. 216). Newtown Square, PA. Todos los derechos reservados. El material de esta publicación ha sido reproducido con permiso del PMI.
- Google Foms. (s.f.). *Batería de preguntas.* <https://forms.gle/DW3pTNUgMUvEuWSA9>
- Iglesias, M. S. (4 de Marzo de 2020). *Bureau Veritas Formación - BV eLearning Blog.*  
<https://blogbvelearning.wordpress.com/2013/01/03/que-es-la-direccion-de-proyectos/>
- Jaimes, D. G. (2012). *Modelo de PMO para gestión de proyectos de extensión, desarrollados por la escuela de ingeniería de petróleos de la unidad industrial de Santander para la industria de los hidrocarburos, bajo lineamientos PMI. OPM3 (Organizational Project Maturity Model).*
- McGaughy, C., Whitby, K., Schofield, L., & McLarnon, H. (2022). *December 2021 PMI Fact File Stats. The Critical Path Blog.*  
[https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=71122&thisPageURL=/blog-post/71122/december-2021-pmi-fact-file-stats#=\\_](https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=71122&thisPageURL=/blog-post/71122/december-2021-pmi-fact-file-stats#=_)

- Perez, M. F. (19 de 8 de 2016). *Propuesta de diseño de una PMO para la gestión de proyectos de Fenalco Seccional Santander, bajo los lineamientos del Project Management Institute. Bucaramanga, Santander, Colombia.*
- Pinto, J. K. (2015). Gerencia de proyectos, Cómo lograr la ventaja competitiva. En J. K. Pinto, *Gerencia de proyectos* (pág. 22). Bogota: Pearson.
- Project Management Institute, I. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®). En I. Project Management Institute, *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (pág. 726). Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.: PMI Publications.
- Project Management Institute, Inc. (2022). *Certification Framework*. <https://www.pmi.org/certifications/become-a-project-manager/certification-framework>
- Project Management Institute. (2017). *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®. Sexta edición.)*. Pensilvania: PMI publications.
- Project Management Institute. (2021). *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®. Séptima Edición.)*. Pensilvania: PMI publications.
- Project Management Institute. (27 de Febrero de 2020). *PMI today*. [http://www.pmitoday-spanish.com/pmitodaysp/marzo-abril\\_2020?pg=4#pg4](http://www.pmitoday-spanish.com/pmitodaysp/marzo-abril_2020?pg=4#pg4)
- Reyes, A. (16 de marzo de 2020). *¿Qué es OPM3®? Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos*. <http://www.aticaingenieria.cl/que-es-opm3/>
- Slideshare. (s.f.). *Clasificación de proyectos*. <https://es.slideshare.net/loreleeii/clasificacin-de-proyectos1>

Apéndices

Apéndice A. Respuestas de la Autoevaluación SAM de OPM3® para la Dirección de Proyectos en CPC Oriente

PREGUNTA	4. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO					
	"Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto"	"Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto"	"Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"	"Monitorear y r el Trabajo del Proyecto"	"Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"	"Cierre de Proyecto o Fase"
ESTANDARIZA	¿Su organización ____ el proceso " " "? [1. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [5. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [9. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [13. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [17. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [21. ]
	0	0	1	0	0	0
	1	1	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	1	1
	0	0	1	1	1	0
	0	0	1	1	0	0
	1	0	1	1	1	0
TOTALES SI	3	2	5	3	3	2
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	29%	71%	43%	43%	29%
%RESPUESTA NO	57%	71%	29%	57%	57%	71%
MIDE	¿Su organización ____ el proceso " " "? [2. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [6. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [10. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [14. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [18. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [22. ]
	0	1	1	1	0	1
	0	1	0	0	0	1
	1	1	1	1	0	1
	0	0	0	0	1	0
	0	0	1	1	1	0
	0	1	1	1	0	1
	0	1	0	1	1	0
TOTALES SI	1	5	4	5	3	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	14%	71%	57%	71%	43%	57%
%RESPUESTA NO	86%	29%	43%	29%	57%	43%
CONTROLA	¿Su organización ____ el proceso " " "? [3. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [7. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [11. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [15. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [19. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [23. ]
	0	1	1	0	0	1
	0	0	1	1	1	0
	1	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	1	1	1	0	1
	0	1	1	1	1	1
	0	1	1	1	1	1
TOTALES SI	2	5	6	5	4	5
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	29%	71%	86%	71%	57%	71%
%RESPUESTA NO	71%	29%	14%	29%	43%	29%
MEJORA	¿Su organización ____ el proceso " " "? [4. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [8. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [12. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [16. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [20. ]	¿Su organización ____ el proceso " " "? [24. ]
	0	0	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	1	1	0	0
	0	0	0	0	1	0
TOTALES SI	1	1	2	2	2	1
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	14%	14%	29%	29%	29%	14%
%RESPUESTA NO	86%	86%	71%	71%	71%	86%

PREGUNTA	5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO					
	"Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"	"Recopilar Requerimientos del Proyecto"	"Definir el Alcance del Proyecto"	"Crear la WBS del Proyecto"	"Validar el Alcance del Proyecto"	"Controlar el Alcance del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización __ el proceso ""? [25. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [29. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [33. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [37. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [41. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [45. ]
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	0
	0	1	0	0	0	0
	1	1	0	1	0	1
	1	1	1	0	0	0
	0	1	1	0	0	0
	0	1	1	1	0	0
TOTALES SI	3	6	4	2	0	1
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	86%	57%	29%	0%	14%
%RESPUESTA NO	57%	14%	43%	71%	100%	86%
MIDE	¿Su organización __ el proceso ""? [26. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [30. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [34. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [38. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [42. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [46. ]
	1	1	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	1	0
	0	0	1	1	1	0
	1	1	0	0	0	0
	0	1	1	0	0	1
	1	0	1	0	1	1
TOTALES SI	4	4	4	1	3	2
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	57%	57%	57%	14%	43%	29%
%RESPUESTA NO	43%	43%	43%	86%	57%	71%
CONTROLA	¿Su organización __ el proceso ""? [27. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [31. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [35. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [39. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [43. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [47. ]
	0	0	0	0	1	0
	1	1	1	0	0	1
	0	1	0	0	0	0
	1	1	1	1	0	1
	0	1	1	0	0	0
	0	1	1	0	0	1
	1	0	0	1	1	1
TOTALES SI	3	5	4	2	2	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	71%	57%	29%	29%	57%
%RESPUESTA NO	57%	29%	43%	71%	71%	43%
MEJORA	¿Su organización __ el proceso ""? [28. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [32. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [36. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [40. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [44. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [48. ]
	0	1	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	0	1	0	1
	1	1	1	0	0	1
	0	1	1	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTALES SI	3	5	3	1	0	2
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	71%	43%	14%	0%	29%
%RESPUESTA NO	57%	29%	57%	86%	100%	71%

PREGUNTA	6. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO						
	"Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"	"Definir las Actividades del Proyecto"	"Secuenciar las Actividades del Proyecto"	"Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"	"Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"	"Desarrollar el Cronograma del Proyecto"	"Controlar el Cronograma del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización _ el proceso ""? [49.]	¿Su organización _ el proceso ""? [53.]	¿Su organización _ el proceso ""? [57.]	¿Su organización _ el proceso ""? [61.]	¿Su organización _ el proceso ""? [65.]	¿Su organización _ el proceso ""? [69.]	¿Su organización _ el proceso ""? [73.]
	0	0	0	1	0	0	1
	1	0	0	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0	0
	1	0	1	1	1	0	0
	0	1	1	1	1	1	0
	1	1	0	1	1	1	1
0	0	1	0	0	0	0	
TOTALES SI	3	2	3	5	4	3	3
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	29%	43%	71%	57%	43%	43%
%RESPUESTA NO	57%	71%	57%	29%	43%	57%	57%
MIDE	¿Su organización _ el proceso ""? [50.]	¿Su organización _ el proceso ""? [54.]	¿Su organización _ el proceso ""? [58.]	¿Su organización _ el proceso ""? [62.]	¿Su organización _ el proceso ""? [66.]	¿Su organización _ el proceso ""? [70.]	¿Su organización _ el proceso ""? [74.]
	1	0	1	1	1	1	1
	0	0	0	1	1	1	0
	0	1	1	1	1	0	1
	1	0	0	0	0	1	1
	1	1	1	1	1	1	0
	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	0	
TOTALES SI	5	4	4	6	6	6	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	57%	57%	86%	86%	86%	57%
%RESPUESTA NO	29%	43%	43%	14%	14%	14%	43%
CONTROLA	¿Su organización _ el proceso ""? [51.]	¿Su organización _ el proceso ""? [55.]	¿Su organización _ el proceso ""? [59.]	¿Su organización _ el proceso ""? [63.]	¿Su organización _ el proceso ""? [67.]	¿Su organización _ el proceso ""? [71.]	¿Su organización _ el proceso ""? [75.]
	1	0	0	1	0	1	0
	0	1	0	1	1	1	0
	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	0	1	1
	1	1	1	0	1	1	1
	0	1	1	1	1	1	1
TOTALES SI	4	5	3	5	4	6	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	57%	71%	43%	71%	57%	86%	57%
%RESPUESTA NO	43%	29%	57%	29%	43%	14%	43%
MEJORA	¿Su organización _ el proceso ""? [52.]	¿Su organización _ el proceso ""? [56.]	¿Su organización _ el proceso ""? [60.]	¿Su organización _ el proceso ""? [64.]	¿Su organización _ el proceso ""? [68.]	¿Su organización _ el proceso ""? [72.]	¿Su organización _ el proceso ""? [76.]
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	1	1	1	0
	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	0	1	0	0	0
	1	1	1	0	0	1	0
	1	1	0	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	
TOTALES SI	3	3	1	3	2	3	1
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	43%	14%	43%	29%	43%	14%
%RESPUESTA NO	57%	57%	86%	57%	71%	57%	86%

PREGUNTA	7. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO			
	"Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"	"Estimar los Costos del Proyecto"	"Determinar el Presupuesto del Proyecto"	"Control de Costos del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización __ el proceso " " "? [77. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [81. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [85. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [89. ]
	0	0	0	0
	1	1	1	1
	0	0	0	0
	1	1	1	0
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	0	0	0	0
TOTALES SI	4	4	4	3
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	57%	57%	57%	43%
%RESPUESTA NO	43%	43%	43%	57%
MIDE	¿Su organización __ el proceso " " "? [78. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [82. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [86. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [90. ]
	0	1	1	1
	1	1	1	0
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	0	0
TOTALES SI	6	7	6	5
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	86%	100%	86%	71%
%RESPUESTA NO	14%	0%	14%	29%
CONTROLA	¿Su organización __ el proceso " " "? [79. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [83. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [87. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [91. ]
	0	1	1	1
	1	1	1	1
	0	0	1	1
	1	1	1	0
	1	1	1	0
	1	1	1	1
	1	1	1	1
TOTALES SI	5	6	7	5
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	86%	100%	71%
%RESPUESTA NO	29%	14%	0%	29%
MEJORA	¿Su organización __ el proceso " " "? [80. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [84. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [88. ]	¿Su organización __ el proceso " " "? [92. ]
	0	0	1	1
	1	1	1	0
	0	0	0	0
	1	1	1	0
	0	0	0	0
	1	1	1	1
	0	0	0	0
TOTALES SI	3	3	4	2
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	43%	57%	29%
%RESPUESTA NO	57%	57%	43%	71%

PREGUNTA	8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO		
	"Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"	"Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"	"Controlar la Calidad del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización _el proceso " " "? [93. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [97. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [101. ]
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	1	0	1
	0	0	0
	0	1	1
	1	1	1
TOTALES SI	2	2	3
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7
%RESPUESTA SI	29%	29%	43%
%RESPUESTA NO	71%	71%	57%
MIDE	¿Su organización _el proceso " " "? [94. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [98. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [102. ]
	1	1	1
	0	0	1
	1	1	1
	0	0	1
	1	1	1
	0	1	1
	0	0	0
TOTALES SI	3	4	6
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	57%	86%
%RESPUESTA NO	57%	43%	14%
CONTROLA	¿Su organización _el proceso " " "? [95. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [99. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [103. ]
	0	1	0
	1	1	1
	1	0	0
	1	1	1
	1	1	1
	1	1	1
	0	0	1
TOTALES SI	5	5	5
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	71%	71%
%RESPUESTA NO	29%	29%	29%
MEJORA	¿Su organización _el proceso " " "? [96. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [100. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [104. ]
	1	1	1
	1	0	1
	0	0	0
	1	1	1
	1	1	0
	1	1	1
	1	1	0
TOTALES SI	6	5	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7
%RESPUESTA SI	86%	71%	57%
%RESPUESTA NO	14%	29%	43%

PREGUNTA	9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO			
	"Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"	"Adquirir el Equipo del Proyecto"	"Desarrollar el Equipo del Proyecto"	"Dirigir el Equipo del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización __ el proceso " "? [105. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [109. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [113. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [117. ]
	0	0	0	1
	1	1	1	0
	0	0	0	0
	0	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
TOTALES SI	3	4	5	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	57%	71%	57%
%RESPUESTA NO	57%	43%	29%	43%
MIDE	¿Su organización __ el proceso " "? [106. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [110. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [114. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [118. ]
	1	0	1	1
	0	1	0	1
	1	0	0	1
	0	0	0	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
TOTALES SI	5	3	3	7
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	43%	43%	100%
%RESPUESTA NO	29%	57%	57%	0%
CONTROLA	¿Su organización __ el proceso " "? [107. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [111. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [115. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [119. ]
	0	0	1	0
	1	1	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
TOTALES SI	4	4	3	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	57%	57%	43%	57%
%RESPUESTA NO	43%	43%	57%	43%
MEJORA	¿Su organización __ el proceso " "? [108. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [112. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [116. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [120. ]
	0	0	0	1
	1	1	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	1
	1	1	1	1
	0	0	0	0
TOTALES SI	2	2	2	3
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	29%	29%	29%	43%
%RESPUESTA NO	71%	71%	71%	57%

PREGUNTA	10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO		
	"Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"	"Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"	"Controlar las Comunicaciones del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización __ el proceso ""? [121. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [125. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [129. ]
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	1	1	0
	1	1	1
	0	0	0
	0	0	0
TOTALES SI	2	2	1
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7
%RESPUESTA SI	29%	29%	14%
%RESPUESTA NO	71%	71%	86%
MIDE	¿Su organización __ el proceso ""? [122. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [126. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [130. ]
	0	1	0
	0	0	0
	1	1	1
	1	1	0
	1	1	1
	0	0	1
	0	0	0
TOTALES SI	3	4	3
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	57%	43%
%RESPUESTA NO	57%	43%	57%
CONTROLA	¿Su organización __ el proceso ""? [123. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [127. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [131. ]
	0	0	0
	0	1	0
	0	0	0
	0	0	0
	1	1	1
	1	1	1
	1	1	1
TOTALES SI	3	4	3
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7
%RESPUESTA SI	43%	57%	43%
%RESPUESTA NO	57%	43%	57%
MEJORA	¿Su organización __ el proceso ""? [124. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [128. ]	¿Su organización __ el proceso ""? [132. ]
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	1	0
	1	1	1
	0	0	0
	1	1	1
TOTALES SI	2	3	2
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7
%RESPUESTA SI	29%	43%	29%
%RESPUESTA NO	71%	57%	71%

PREGUNTA	11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO					
	"Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"	"Identificar los Riesgos del Proyecto"	"Realizar el Análisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"	"Realizar el Análisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto"	"Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"	"Controlar los Riesgos del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización _el proceso " " "? [133. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [137. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [141. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [145. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [149. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [153. ]
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	1	0	0
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
TOTALES SI	5	3	3	3	2	2
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	43%	43%	43%	29%	29%
%RESPUESTA NO	29%	57%	57%	57%	71%	71%
MIDE	¿Su organización _el proceso " " "? [134. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [138. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [142. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [146. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [150. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [154. ]
	1	1	1	0	0	1
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	0
	1	1	1	1	0	1
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
TOTALES SI	5	6	5	3	2	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	86%	71%	43%	29%	57%
%RESPUESTA NO	29%	14%	29%	57%	71%	43%
CONTROLA	¿Su organización _el proceso " " "? [135. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [139. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [143. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [147. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [151. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [155. ]
	1	1	1	0	0	0
	1	1	0	0	1	0
	0	0	0	1	0	0
	1	1	1	1	0	1
	1	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
TOTALES SI	6	4	4	4	3	3
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	86%	57%	57%	57%	43%	43%
%RESPUESTA NO	14%	43%	43%	43%	57%	57%
MEJORA	¿Su organización _el proceso " " "? [136. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [140. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [144. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [148. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [152. ]	¿Su organización _el proceso " " "? [156. ]
	1	1	1	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	1	1	0	0	0	1
TOTALES SI	5	3	3	2	2	2
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	43%	43%	29%	29%	29%
%RESPUESTA NO	29%	57%	57%	71%	71%	71%

PREGUNTA	12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO			
	"Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto"	"Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"	"Controlar las Adquisiciones del Proyecto"	"Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización __el proceso " "? [157. ]	¿Su organización __el proceso " "? [161. ]	¿Su organización __el proceso " "? [165. ]	¿Su organización __el proceso " "? [169. ]
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	1	0	0	0
	1	1	1	1
	1	1	1	0
	1	0	0	0
TOTALES SI	4	2	2	1
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	57%	29%	29%	14%
%RESPUESTA NO	43%	71%	71%	86%
MIDE	¿Su organización __el proceso " "? [158. ]	¿Su organización __el proceso " "? [162. ]	¿Su organización __el proceso " "? [166. ]	¿Su organización __el proceso " "? [170. ]
	1	0	0	1
	1	0	0	0
	0	0	0	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	0	1	0	1
TOTALES SI	5	4	3	6
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	57%	43%	86%
%RESPUESTA NO	29%	43%	57%	14%
CONTROLA	¿Su organización __el proceso " "? [159. ]	¿Su organización __el proceso " "? [163. ]	¿Su organización __el proceso " "? [167. ]	¿Su organización __el proceso " "? [171. ]
	0	1	1	0
	1	1	1	0
	0	0	0	0
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	0	1	0
TOTALES SI	5	5	6	3
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	71%	86%	43%
%RESPUESTA NO	29%	29%	14%	57%
MEJORA	¿Su organización __el proceso " "? [160. ]	¿Su organización __el proceso " "? [164. ]	¿Su organización __el proceso " "? [168. ]	¿Su organización __el proceso " "? [172. ]
	0	0	1	0
	1	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	1	1	1	0
	0	0	0	0
TOTALES SI	2	1	2	0
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	29%	14%	29%	0%
%RESPUESTA NO	71%	86%	71%	100%

PREGUNTA	13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO			
	"Identificar a los Interesados del Proyecto"	"Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"	"Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"	"Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"
ESTANDARIZA	¿Su organización __ el proceso " "? [173. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [177. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [181. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [185. ]
	0	0	0	0
	1	0	0	1
	0	0	0	0
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	0	0	1	0
TOTALES SI	4	3	4	4
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	57%	43%	57%	57%
%RESPUESTA NO	43%	57%	43%	43%
MIDE	¿Su organización __ el proceso " "? [174. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [178. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [182. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [186. ]
	0	1	0	1
	0	0	0	0
	1	1	0	1
	1	0	0	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
1	1	0	0	
TOTALES SI	5	5	2	5
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	71%	71%	29%	71%
%RESPUESTA NO	29%	29%	71%	29%
CONTROLA	¿Su organización __ el proceso " "? [175. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [179. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [183. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [187. ]
	0	0	0	1
	1	1	0	1
	0	0	0	0
	1	1	0	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
0	0	0	1	
TOTALES SI	4	4	2	6
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	57%	57%	29%	86%
%RESPUESTA NO	43%	43%	71%	14%
MEJORA	¿Su organización __ el proceso " "? [176. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [180. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [184. ]	¿Su organización __ el proceso " "? [188. ]
	1	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	1	1	1	1
	0	1	0	0
	1	1	1	0
1	1	1	0	
TOTALES SI	4	4	3	1
TOTAL RESPUESTAS	7	7	7	7
%RESPUESTA SI	57%	57%	43%	14%
%RESPUESTA NO	43%	43%	57%	86%

PREGUNTA	HABILIDADES ORGANIZACIONALES		
	189. ¿ "Define indicadores líderes clave"	193. ¿ "Establece Plantillas guías para la Gestión de Proyectos"	197. ¿ "Proporciona orientación a gestores de proyectos"
	0	1	1
	1	1	1
	0	1	1
	1	0	0
	1	1	0
	1	1	1
	0	0	1
<b>TOTALES SI</b>	4	5	5
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	7	7	7
<b>%RESPUESTA SI</b>	57%	71%	71%
<b>%RESPUESTA NO</b>	43%	29%	29%
PREGUNTA	190. ¿ "Estudia documentos de casos de gestión de proyectos"	194. ¿ tiene "Estudios de caso de gestión de proyectos incluido en el Programa de Inducción"	198. ¿ tiene un "Proceso de orientación uniforme de proyectos"
	1	0	0
	1	1	0
	1	0	1
	1	0	0
	1	1	0
	1	0	0
	0	0	0
<b>TOTALES SI</b>	6	2	1
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	7	7	7
<b>%RESPUESTA SI</b>	86%	29%	14%
<b>%RESPUESTA NO</b>	14%	71%	86%
PREGUNTA	191. ¿ "fomenta la adherencia al Código de Ética de gestión de proyectos"	195. ¿ tiene "Estudios de caso de gestión de proyectos incluido en el Programa de Inducción"	
	0	0	
	1	1	
	0	0	
	1	0	
	1	1	
	1	0	
	0	0	
<b>TOTALES SI</b>	4	2	
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	7	7	
<b>%RESPUESTA SI</b>	57%	29%	
<b>%RESPUESTA NO</b>	43%	71%	
PREGUNTA	192. ¿ "Establece Patrocinadores del Proyecto Competentes"	196. ¿ asegura que " la Capacitación en Gestión de Proyectos está dirigida a la ruta de Desarrollo Profesional"	
	1	1	
	1	1	
	0	1	
	1	0	
	1	0	
	0	0	
	1	0	
<b>TOTALES SI</b>	5	3	
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	7	7	
<b>%RESPUESTA SI</b>	71%	43%	
<b>%RESPUESTA NO</b>	29%	57%	

## Apéndice B. Roles y Funciones

### Descripción de Perfiles Profesionales

#### Director PMO

<b>Función Básica</b>	<b>Perfil Profesional Requerido</b>
<p>Planear, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con los procesos asociados al equipo de trabajo asignado, de acuerdo con las directrices establecidas por la Empresa, realizando seguimiento, evaluación y medición para el logro de los objetivos propuestos asegurando el cumplimiento de los indicadores de gestión desempeño y acuerdos de niveles de servicio conforme a los lineamientos de la empresa.</p>	<p><b>Formación Académica</b>            Profesional en carreras administrativas, con maestría en Gerencia de Proyectos, preferiblemente con certificación PMP.</p>
<b>Funciones Principales</b>	<b>Tarjeta Profesional</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr una visión integrada de los proyectos en desarrollo.</li> <li>2. Generar, establecer y cumplir los lineamientos relacionados con el alcance de la PMO</li> <li>3. Administrar el relacionamiento con Clientes (internos y externos) y eventualmente con los contratistas.</li> <li>4. Apoyar la identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y su alineación con la estrategia organizacional.</li> <li>5. Monitorear y controlar el estado de los proyectos a través de tableros de control.</li> <li>6. Comunicar el estado de los proyectos a los involucrados.</li> <li>7. Implementar, mantener y auditar el cumplimiento de la metodología propuesta.</li> <li>8. Realizar seguimiento de los grupos de estandarización, soporte y seguimiento.</li> <li>9. Controlar el proyecto asegurando el cumplimiento de las metas</li> <li>10. Auditoría del cumplimiento del plan para la dirección de proyectos.</li> </ol>	<p><b>Experiencia</b>            Más de cinco años de experiencia después de haber obtenido el título profesional en el desempeño de oficios a nivel profesional de actividades relacionadas con el cargo.            Un año de experiencia bajo esquemas de dirección de proyectos</p>

## Descripción de Perfiles Profesionales

### Gerente de Proyecto

<b>Función Básica</b>	<b>Perfil Profesional Requerido</b>
<p>Planificar, ejecuta y controla los recursos físicos, humanos y financieros a su cargo con el fin de satisfacer los requerimientos técnicos, económicos y sociales definidos y entregar de esta manera los proyectos según los objetivos planteados.</p>	<p><b>Formación Académica</b></p> <p>Profesional con conocimientos afines a la administración, con conocimientos en gerencia de proyectos y experiencia en la ejecución de proyectos. Preferible conocimiento técnico en el campo del proyecto a desarrollar. Deseable: Especialización en gerencia de proyectos, certificación en PMP.</p>
<p><b>Funciones Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir junto con la junta directiva el alcance del proyecto.</li> <li>• Administrar el equipo del proyecto y hacer el seguimiento a sus responsabilidades.</li> <li>• Desarrollo del plan para la dirección del proyecto.</li> <li>• Ejecutar y controlar las actividades planificadas según el plan para la dirección del proyecto definido.</li> <li>• Implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos definidos con los involucrados.</li> <li>• Asegurar el mejor uso de los recursos asignados al proyecto.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento del proyecto en cuanto al presupuesto, cronograma y parámetros de calidad definidos.</li> <li>• Reporte y evaluación del desempeño del proyecto.</li> </ul>	<p><b>Experiencia</b></p> <p>Más de tres años de experiencia después de haber obtenido el título profesional en el desempeño de oficios a nivel profesional de actividades relacionadas con el cargo.</p> <p>Un año de experiencia bajo esquemas de dirección de proyectos y con metodologías de dirección de proyectos.</p>

## **Analista Financiero**

### **Función Básica**

Asumir tareas de la SEREMI de Desarrollo Social relacionadas con la revisión de los informes financieros presentados por los ejecutores de los programas sociales.

### **Funciones Principales**

- Evaluación financiera de proyectos para nuevas convocatorias, la evaluación se debería realizar en conjunto con los encargados técnicos de cada programa. Con el fin de unificar criterios.
- Revisión Plan de cuentas con proyecto respecto a las bases de programa.
- Revisión y certificación póliza de garantía para ejecutores privados
- Inducción financiera o capacitación a participantes de nuevas convocatorias e inducciones permanentes durante la ejecución del programa. Toda vez que existen cambios en el recurso humanos que conforma el equipo ejecutor.
- Validación de comprobantes de ingreso del ejecutor y posterior archivo de esta documentación.
- Revisión de informes financieros mensuales y finales de los ejecutores, tanto en SIGEC como en papel dentro de los plazos establecidos.
- Mantener al día la planilla de avances financieros en carpeta compartida, a la cual tienen acceso los analistas financieros.
- Solicitar al Encargado del Programa, el ingreso de la fecha de cierre termino de ejecución financiera. Esta fecha será ingresada de acuerdo a la modalidad de operación.

- Una vez aprobado el informe financiero final, el analista financiero será el encargado de realizar gestiones para que el ejecutor realice el reintegro si es que hubiera e informar al Encargado del Programa y contador, mediante carta de cierre financiero, en la que se registran los antecedentes como numero de informes, fecha de aprobación informe final, valor de reintegro y fecha de depósito.

- Modificación presupuestaria: Una vez ingresada la modificación de presupuesto el encargado técnico del programa deberá enviar correo indicando si técnicamente procede a seguir con la evaluación financiera de tal modificación presupuestaria, entregando el oficio de justificación de la modificación enviado por el ejecutor. Esta aprobación se entrega con fecha de creación, fecha de presentación y de aprobación.

- Participación en mesas técnicas.
- Participación en reuniones que afecta en materia financiera.
- Resguardar y archivar informes financieros, Modificaciones presupuestarias, Comprobante de Ingreso.

- Gestionar con los ejecutores, estar al día en las rendiciones para dar cumplimiento al convenio y facilitar futuras transferencias de continuidad y otros programas. No obstante, el avance de aprobación de informes financieros está directamente vinculado con los avances técnicos. De acuerdo con hitos de programa.

### **Perfil Profesional Requerido**

#### **Formación Académica**

Título profesional de una carrera de Ingeniería Industrial, Economía, Contable, Financiera o fines, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado. Contar con estudios de post grado en temáticas de financieras - contables.

**Tarjeta Profesional**

Experiencia laboral de al menos 2 años en materias relacionadas con la revisión y supervisión de programas sociales.

**Project Planner****Función Básica**

Definir y gestionar la programación general de los proyectos en ejecución y desarrollo a nivel local aplicando procesos, habilidades, herramientas y técnicas basadas en la Dirección de Proyectos por el Project Management Institute y los lineamientos globales de la compañía.

**Funciones Principales**

- Definir, gestionar y mantener el Master Project Schedule asegurando la planificación detallada y confiable de las actividades para todas las fases y etapas del proyecto (Permisos, Ingeniería, Compras, Suministros, Construcción, Interconexión, Puesta en marcha)
- Monitorear el avance físico y temporal del proyecto retroalimentando todo el Project Team sobre todas las eventuales desviaciones temporales con respecto a la línea base establecida.
- Revisar los planes y programas del contratista para asegurar que son adecuados y razonables y comparar estos planes contra el programa aprobado del proyecto.
- Integrar los planes y/o programas de los contratistas en el programa y/o plan del proyecto en general.
- Asesorar en la estrategia de entrega óptima para un proyecto dadas sus circunstancias en particular.

- Implementar herramientas de planificación y programación, procesos y buenas prácticas mejorando la eficiencia de las actividades de soporte, en línea con procesos y técnicas corporativas.

- Entregar experticia y soporte en la Planificación & Programación a otras funciones según sea requerido.

- Establecer interfaces eficaces con todo el Project Team y con los contratistas para la recepción de las informaciones necesarias al control del proyecto

- Definir y actualizar las Project S Curves (Early, Late, Actual, Forecast) en coherencia con el Master Project Schedule

- Definir y actualizar todos los KPI que sean necesarios para garantizar un control de avance eficaz.

- Análisis periódico de las desviaciones y reprogramación de las actividades.

- Identificación, análisis y seguimiento de la ruta crítica del proyecto.

- Proponer al Project Manager posibles recovery plan e iniciativas de mejoramiento para recuperar eventuales atrasos y garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

- Asistir al Project Manager en la preparación de los reportes de proyecto.

- Demostrar e inculcar un compromiso fundamental con estándares HSEC y Código de Conducta.

### **Perfil Profesional Requerido**

#### **Formación Académica**

Ingeniero, Ingeniería industrial o área administrativa o especialidad afín con formación en ingeniería de procesos y gestión de proyectos. Amplia experiencia planificando, controlando y realizando seguimientos de diversos proyectos en el sector energético.

## **Tarjeta Profesional**

### **Experiencia**

- Nivel avanzado de manejo de MS Project y Excel es excluyente; MS Project Online deseable o Primavera.
- Al menos 5 años de experiencia como líder de programación y manejo de contratistas de proyectos medios y menores (portafolio).
- Conocimiento del ciclo de vida de proyectos de capital y otros.
- Perfil Senior, con una experiencia mínima en roles relacionados de al menos 7 años, la experiencia en proyectos.

## **Analista de Calidad**

### **Función Básica**

Es responsable de realizar el Planeamiento de la Calidad (Quality Planning), la Ejecución de tareas de aseguramiento de calidad (Quality Assurance) y el reporte. Seguimiento de las actividades de calidad y no conformidades existentes.

### **Funciones Principales**

- Dar soporte durante la creación del Plan de Calidad de un Proyecto.
- Alinear las actividades programadas del Plan de Calidad a los marcos / normas de Calidad seguidos por la Organización (ISO: 9001 / 27001 (Seguridad) / 20000 (ITIL), CMMi , otros modelos).
- Ejecutar las actividades diagramadas en el Plan de Calidad, revisando adherencia a los estándares.

- Dejar evidencia y/o registros de las actividades de aseguramiento de calidad. Educar al staff acerca de esto. Realizar reportes de No conformidades.
- Realizar Auditorías Internas en la Organización de acuerdo con los Modelos de Calidad existentes. Ejecutar inspecciones, checklists de áreas de proceso (CMMi).
- Conducir / Dar soporte en proyectos de Mejoras Organizacionales, implantaciones de estándares acordados, procesos de certificaciones externas, appraisals, etc.
- Facilitar la resolución de las no conformidades o "findings" tanto de Auditorías externas como internas (Proyecto/Organización). Escalar cuando las mismas no se cierran en el plazo deseado.
- Facilitar / Liderar el Proceso de Satisfacción de Clientes (Encuestas, Planes de Acciones de Mejora).
- Facilitar / Liderar el Proceso de Recolección de Reclamos de Clientes / Felicitaciones / Planes de Acción de Mejora.
- Dar soporte en configuración management, en el caso de estar asignado a un Proyecto.
- Controlar la política de calidad de la empresa.
- Hacer seguimiento y redefinir anualmente los objetivos de calidad y mejora continua.
- Desarrollar las acciones correctivas y preventivas en base a las no conformidades registradas.
- Coordinar junto con RRHH las capacitaciones del personal.
- Colaborar con la documentación de los procedimientos de la compañía.

**Perfil Profesional Requerido****Formación Académica**

Ingeniero, Ingeniería industrial o área administrativa o especialidad afín con formación en ingeniería de procesos y gestión de proyectos. Especialización o Capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9000, ISO 20000, Modelos de madurez en software CMMI, otros, etc.), o Maestría en Calidad (dependiendo del nivel del puesto).

**Experiencia**

- Especialización o Capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9000, ISO 20000, Modelos de madurez en software CMMI, otros, etc.). Experiencia en Implementación
- Conocimientos de ITIL
- Metodologías de Desarrollo de Sistemas (agiles, no ágiles). Conocimiento de Scrum/UML/TDD/IC
- Conocimiento de las herramientas necesarias para la gestión de calidad
- Conocimientos Mediciones y Métricas
- Conocimientos deseables, según el nivel del puesto
- Project Management
- Experiencia en las normas de calidad ISO 9000
- Experiencia en un rol similar mínimo 4 años

### Apéndice C. Plantillas de Grupos de Procesos

A continuación, se presenta la información y herramientas de la organización Dharma Consulting en los procesos de Gestión de Proyectos agrupado por Grupo de Procesos de la *Guía del PMBOK®* – Sexta Edición, Project Management Institute, Inc., 2017. A modo de ejemplo se presentará un solo formato de plantilla por grupo de proceso .

1. Grupo de Procesos de Iniciación

- FGPR\_010 – Acta de Constitución del Proyecto.



FGPR010 - Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Fecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

**ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

**FINALIDAD DEL PROYECTO:** *DESCRIBIR EL FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO, MENCIONANDO EL ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.*

**OBJETIVOS DEL PROYECTO:** *DESCRIBIR LOS OBJETIVOS HACIA LOS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN, DEFINIENDO LOS OBJETIVOS MEDIBLES DEL PROYECTO Y LOS CRITERIOS DE ÉXITO ASOCIADOS.*

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE		
2. CRONOGRAMA		
3. COSTO		

**DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO:** *DESCRIBIR LOS REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO.*

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO, LÍMITES Y ENTREGABLES CLAVE:** *DEFINIR EL PROYECTO DE FORMA GENERAL, DEFINIR LOS LÍMITES DEL PROYECTO, ASÍ COMO LOS ENTREGABLES CLAVE.*

**RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO:** *DESCRIBIR LOS RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO.*

**CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO:** *MENCIONAR TODOS LOS HITOS DE MANERA CROMOLÓGICA, COLOCANDO SUS FECHAS PROGRAMADAS DE INICIO Y FIN.*

HITOS	FECHAS PROGRAMADAS

**RECURSOS FINANCIEROS DEL PROYECTO:** *MENCIONAR LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS AL PROYECTO.*

CONCEPTO	MONTO

**LISTA DE INTERESADOS CLAVE:** *MENCIONAR LOS PRINCIPALES INTERESADOS DEL PROYECTO.*

Contacto: [informes@dharma-consulting.com](mailto:informes@dharma-consulting.com) Página Web: [www.dharmacon.net](http://www.dharmacon.net)

El logotipo PMI Registered Education Provider es una marca registrada del Project Management Institute, Inc. Dharma Consulting como un Registered Education Provider (R.E.P.) ha sido revisada y aprobada por el Project Management Institute (PMI) para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDUs) por sus cursos. Dharma Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.



FGPR010 - Versión 1.0

<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO:</b> <i>DESCRIBIR EN QUÉ CONSISTE EL ÉXITO DEL PROYECTO, QUIÉN DEBE DE SI EL PROYECTO TIENE ÉXITO Y QUIÉN FIRMA LA APROBACIÓN DEL PROYECTO.</i>			
<b>CRITERIOS DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO:</b> <i>MENCIONAR LAS CONDICIONES QUE SE DEBEN CUMPLIR PARA CERRAR O CANCELAR EL PROYECTO O FASE.</i>			
<b>DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO:</b> <i>ESCRIBIR EL NOMBRE DEL DIRECTOR DE PROYECTO (PROJECT MANAGER) ASIGNADO, SU RESPONSABILIDAD Y SU NIVEL DE AUTORIDAD.</i>			
<b>NOMBRE</b>		<b>NIVEL DE AUTORIDAD</b>	
<b>REPORTA A</b>			
<b>SUPERVISA A</b>			
<b>PATROCINADOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO:</b> <i>MENCIONAR AL PATROCINADOR DEL PROYECTO, ASÍ COMO LA ENTIDAD A LA QUE PERTENECE, EL CARGO QUE OCUPA Y LA FECHA DE ELABORACIÓN DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.</i>			
<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>



2. Grupo de Procesos de Planificación

- FGPR\_016 – Plan de Gestión de Cambios.



FGPR400 - Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

INFORME DE PERFORMANCE DEL TRABAJO N°...

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO	PERIODO

<b>ESTADO DE AVANCE DEL CRONOGRAMA:</b> Ver Gantt de Avance y Comentario Resumen									
<b>ESTADO DE AVANCE DE LOS ENTREGABLES:</b> Completados, En Proceso, Pendientes, Detenidos, En Problemas ETC.									
FASE	ENTREGABLE 2º NIVEL	ENTREGABLE 3º NIVEL	ESTADO DE AVANCE	OBSERVACIONES					
<b>ACTIVIDADES INICIADAS EN EL PERIODO</b>									
PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE ACTIVIDAD	PROGRAMADO					REAL		OBSERVACIONES
		FECHA INICIO	FECHA FIN	TRABAJO	DURACIÓN	RECURSOS	FECHA INICIO	RECURSOS	
<b>ACTIVIDADES FINALIZADAS EN EL PERIODO</b>									
PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE ACTIVIDAD	PROGRAMADO					REAL		OBSERVACIONES
		FECHA INICIO	FECHA FIN	TRABAJO	DURACIÓN	RECURSOS	FECHA FIN	DURACIÓN	
<b>MÉTRICAS DE CALIDAD EN EL PERIODO</b>									
FACTOR RELEVANTE DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	MEDICIÓN DE MÉTRICA				OBSERVACIONES			
		FECHA	RESULTADO OBTENIDO						
<b>CONTROLES DE CALIDAD EN EL PERIODO</b>									
ENTREGABLE	ESTÁNDAR DE CALIDAD APLICABLE	OBSERVACIONES				OBSERVACIONES			
		FECHA	RESULTADO OBTENIDO						
<b>COSTOS INCURRIDOS EN EL PERIODO</b>									
ENTREGABLE	ELEMENTO DE COSTO	COSTO AUTORIZADO	COSTO INCURRIDO	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL	OBSERVACIONES			
<b>ACTIVIDADES EN PROCESO A LA FECHA</b>									
PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE ACTIVIDAD	FECHA DE FIN PROGRAMADA	FECHA DE FIN ESTIMADA	% DE AVANCE A LA FECHA	OBSERVACIONES				
<b>LECCIONES APRENDIDAS REGISTRADAS EN EL PERIODO</b>									

Contacto: [informes@dharmaconsulting.com](mailto:informes@dharmaconsulting.com) Página Web: [www.dharmacon.net](http://www.dharmacon.net)

El logotipo PMI Registered Education Provider es una marca registrada del Project Management Institute, Inc. Dharmac Consulting como un Registered Education Provider (R.E.P.) ha sido revisada y aprobada por el Project Management Institute (PMI) para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDU) por sus cursos. Dharmac Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.



FGPR400 - Versión 1.0

<b>CÓDIGO DE LECCIÓN APRENDIDA</b>	<b>NOMBRE DE LECCIÓN APRENDIDA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>FECHA DE REGISTRO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>RECURSOS UTILIZADOS EN EL PERIODO</b>						
<b>ENTREGABLE</b>	<b>RECURSO</b>	<b>CANTIDAD PROGRAMADA</b>	<b>CANTIDAD UTILIZADA</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN PORCENTUAL</b>	<b>OBSERVACIONES</b>



3. Grupo de Procesos de Ejecución

- o FGPR\_430 – Directorio del Equipo de Proyecto.



FGPR430 - Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

**DIRECTORIO DEL EQUIPO DE PROYECTO**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ROL / PERSONA	DATOS PERSONALES			DATOS EMPRESA		
	NOMBRES Y APELLIDOS	DIRECCIÓN	TELÉFONO	NOMBRE	ÁREA	CARGO
Rol 1						
Rol 2						
Rol 3						
Rol 4						

Contacto: [informes@dharma-consulting.com](mailto:informes@dharma-consulting.com) Página Web: [www.dharmacon.net](http://www.dharmacon.net)

El logotipo PMI Registered Education Provider es una marca registrada del Project Management Institute, Inc. Dharma Consulting como un Registered Education Provider (R.E.P.) ha sido revisada y aprobada por el Project Management Institute (PMI) para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDUs) por sus cursos. Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.



FGPR430 - Versión 1.0

**INSTRUCCIONES DE LLENADO:** ESTE FORMATO CONSISTE EN DOCUMENTAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DEL PROYECTO, SUS ROLES EN EL PROYECTO E INFORMACIÓN DE SU LOCALIZACIÓN. ESTE FORMATO CONTIENE LOS SIGUIENTES CAMPOS:

- **ROL/PERSONA:** INSERTAR LA FUNCIÓN DEFINIDA A SER REALIZADA POR UN MIEMBRO DEL EQUIPO DEL PROYECTO.
- **DATOS PERSONALES:** INSERTAR DETALLADAMENTE LOS DATOS PERSONALES QUE SE REQUIERE.
- **DATOS EMPRESA:** INSERTAR DETALLADAMENTE LOS DATOS GENERALES DE LA EMPRESA DONDE LABORA LA PERSONA.



4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control

- FGPR\_400 – Informe de Performance del Trabajo.



FGPR016 - Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

**PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS: ROLES QUE SE NECESITAN PARA REALIZAR LA GESTIÓN DE CAMBIOS.			
NOMBRE DEL ROL	PERSONA ASIGNADA	RESPONSABILIDADES	NIVELES DE AUTORIDAD

**TIPOS DE CAMBIOS:** DESCRIBIR LOS TIPOS DE CAMBIOS Y LAS FORMAS DE TRATAMIENTO PARA CADA UNO DE ELLOS.

**PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS:** DESCRIBIR EN DETALLE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS, ESPECIFICANDO QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE.



**PLAN DE CONTINGENCIA ANTE SOLICITUDES DE CAMBIO URGENTES:** DESCRIBIR EL PLAN DE CONTINGENCIA PARA ATENDER SOLICITUDES DE CAMBIO SUMAMENTE URGENTES QUE NO PUEDEN ESPERAR A QUE SE REÚNA EL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS.

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS:** DESCRIBIR CON QUÉ HERRAMIENTAS SE CUENTA PARA OPERAR LA GESTIÓN DE CAMBIOS.

SOFTWARE	
PROCEDIMIENTOS	
FORMATOS	
OTROS	

Contacto: [informes@dharmaconsulting.com](mailto:informes@dharmaconsulting.com) Página Web: [www.dharmacon.net](http://www.dharmacon.net)

El logotipo PMI Registered Education Provider es una marca registrada del Project Management Institute, Inc. Dharma Consulting como un Registered Education Provider (R.E.P.) ha sido revisada y aprobada por el Project Management Institute (PMI) para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDUs) por sus cursos. Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

5. Grupo de Procesos de Cierre

- FGPR\_550 – Acta de Aceptación de Fase.



FGPR550 - Versión 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

**ACTA DE ACEPTACIÓN DE FASE**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>

<b>NOMBRE DEL CLIENTE O PATROCINADOR:</b>

**DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL:** *DEFINIR DETALLADAMENTE LAS CONDICIONES QUE SE CUMPLERON PARA LA ACEPTACIÓN FORMAL DE LA FASE.*


**OBSERVACIONES ADICIONALES:** *ESPECIFICAR OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES ADICIONALES.*


<b>ACEPTADO POR:</b> <i>DEFINIR LA FECHA, Y LA PERSONA RESPONSABLE DE LA ACEPTACIÓN DE LA FASE.</i>		<b>DISTRIBUIDO Y ACEPTADO:</b> <i>DEFINIR LA FECHA, Y LOS INTERESADOS A QUIENES SERÁ DISTRIBUIDO LA ACEPTACIÓN FORMAL DE LA FASE.</i>	
<b>NOMBRE DEL PATROCINADOR, CLIENTE, U OTRO FUNCIONARIO</b>	<b>FECHA</b>	<b>NOMBRE DEL INTERESADO</b>	<b>FECHA</b>

Contacto: [informes@dharmaconsulting.com](mailto:informes@dharmaconsulting.com) Página Web: [www.dharmacon.net](http://www.dharmacon.net)

El logotipo PMI Registered Education Provider es una marca registrada del Project Management Institute, Inc. Dharmac Consulting como un Registered Education Provider (R.E.P.) ha sido revisada y aprobada por el Project Management Institute (PMI) para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDUs) por sus cursos. Dharmac Consulting ha aceptado registrarse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.