

Evaluación del Nivel de Madurez en la Dirección de Proyectos de la empresa RUYCO S.A.S.
basado en el Modelo de Madurez Organizacional - OPM3® Tercera Edición del PMI®

David Gregorio Ortega Prada

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Director

Néstor Raúl Ortiz Pimiento

Phd. Ingeniero Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso por regalarme la vida y guiar mi camino en todo momento, brindándome sabiduría para lograr mis metas y ser mi luz en los momentos de dificultad.

A mis padres Rafael Antonio y Elda María por ser mi pilar, por su amor, trabajo y ejemplo durante todos estos años que me han permitido llegar a donde estoy hoy.

A mis hermanas Elda Liliana y Paola Andrea por su apoyo incondicional, recomendaciones y oraciones en todo momento.

A mi novia Derek Yuleisa por motivarme a asumir nuevos retos y más grandes e impulsarme a ir más allá y lograrlos.

Al Ing. Domingo Ernesto por enseñarme a nunca rendirme por más dura que sea la situación y por abrirme las puertas de RUYCO S.A.S. para este trabajo de aplicación.

A mi tutor, el profesor Néstor Raúl por su dirección, conocimiento y enseñanzas para el desarrollo exitoso de este trabajo.

Y a todas las personas que desinteresadamente me aportaron su tiempo, información y consejo.

Sin la colaboración y apoyo de cada uno ustedes no habría sido posible este trabajo. ¡Mil Gracias!

Agradecimientos

A la Universidad Industrial de Santander por brindarme la oportunidad de ser parte de esta alma mater y por todos los conocimientos que me permitió aprender durante este tiempo.

A mis docentes por sus conocimientos, enseñanzas e historias compartidas en cada una de las asignaturas de la maestría, que me permitieron crecer en mi aprendizaje académico.

A mi director de tesis por sus instrucciones, consejo y guía en el desarrollo de este proyecto.

A mi familia por su incondicional apoyo, cuidados y respaldo.

A mi novia por motivarme en todo momento e impulsarme a ir más allá y ser mejor.

A mis compañeros de maestría porque de cada uno aprendí algo valioso para la vida.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	18
1. Objetivos.....	20
1.1 Objetivo General.....	20
1.2 Objetivos Específicos.....	20
2. Generalidades del Trabajo	21
2.1 Planteamiento y Justificación del Problema	21
2.2 Marco Referencial.....	23
2.2.1 Marco de Antecedentes.....	23
2.2.2 Marco Teórico.....	25
2.2.2.1 Madurez Organizacional en la Dirección de Proyectos.....	25
2.2.2.2 Definición de Madurez.	25
2.2.2.3 Concepto de Madurez en la Dirección de Proyectos.	26
2.2.2.4 Modelos de Madurez Existentes.	26
2.2.2.5 Beneficios del Uso de los Modelos de Madurez.....	29
2.2.2.6 Qué Aporta la Aplicación de los Modelos de Madurez.....	30
2.2.2.7 Modelo de Madurez Organizacional OPM3® del PMI®.....	31
2.2.2.8 Dominios del Modelo de Madurez Organizacional OPM3® del PMI®.	32
2.2.2.9 Niveles del Modelo de Madurez Organizacional OPM3® del PMI®.....	33
2.2.2.10 Ciclo del Modelo de Madurez Organizacional OPM3® del PMI®.	35
2.2.2.11 Pasos secuenciales del Modelo de Madurez Organizacional OPM3®.....	36

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN RUYCO S.A.S.	5
2.2.2.12 Cuestionario del Modelo de Madurez Organizacional OPM3®.....	37
2.2.2.13 Tipo de entrevistas para el desarrollo de la Autoevaluación SAM.....	39
2.2.2.14 Métodos de Calificación del Cuestionario.....	39
2.2.2.15 Resultados, Capacidades e Indicadores.	40
3. Descripción General de RUYCO S.A.S	40
3.1 Conociendo a RUYCO S.A.S	41
3.2 Misión de RUYCO S.A.S.....	41
3.2 Visión de RUYCO S.A.S.....	42
3.3 Valores Corporativos de RUYCO S.A.S.....	42
3.4 Experiencia en el Desarrollo de Proyectos	42
3.5 Principales Proyectos Ejecutados	43
3.5 Principales Clientes de RUYCO S.A.S en la Actualidad	45
3.6 Estructura Organizacional de RUYCO S.A.S.....	45
3.7 Mapa de Procesos Principales de RUYCO S.A.S.....	46
3.8 Políticas y Programas de Gestión de RUYCO S.A.S.	46
3.8.1 Políticas.....	46
3.8.2 Programas de Gestión	48
3.9 Información Financiera de los últimos 5 años	49
3.10 Modelo de Dirección aplicado por RUYCO S.A.S.	51
3.11 Disposición al Cambio de RUYCO S.A.S.....	51
3.12 Análisis DOFA.....	51
3.13 Riesgos Identificados asociados a la Aplicación de la Autoevaluación SAM.....	52
3.14 Enfoque de la Autoevaluación SAM a aplicar a RUYCO S.A.S.....	53

3.15 Plan para la Aplicación de la Autoevaluación SAM	55
3.16 Entradas, Herramientas y Salidas para Establecer el Plan	55
3.17 Entradas, Herramientas y Salidas para Definir el Alcance	56
3.18 Entradas, Herramientas y Salidas para aplicar la Autoevaluación SAM.....	57
3.19 Realizar la Evaluación de Madurez	57
3.19.1 Establecer el Plan.....	58
3.19.1.1 Entradas.....	58
3.19.1.1.1 Equipo Evaluador.....	58
3.19.1.1.2 Objetivos de la Evaluación.	58
3.19.1.1.3 Logística de la Evaluación.	59
3.19.1.1.4 Alcance de la Evaluación.	59
3.19.1.2 Técnicas y Herramientas.....	59
3.19.1.2.1 Juicio de Expertos.	59
3.19.1.2.2 Reuniones.....	59
3.19.1.2.3 Metodología.	60
3.19.1.3 Salidas.	60
3.19.2 Definir el Alcance	60
3.19.2.1 Entradas.....	60
3.19.2.1.1 Objetivos de Evaluación.	61
3.19.2.1.2 Plan de Evaluación.....	61
3.19.2.1.3 Logística de la Evaluación.	61
3.19.2.1.4 Lista de Recursos Entrenados.	61
3.19.2.2 Técnicas y Herramientas.....	61

3.19.2.2.1 Selección de Entrevistas.	61
3.19.2.2.2 Listado de Preguntas.	62
3.19.2.2.3 Listado de Buenas Prácticas.	62
3.19.2.3 Salidas.	62
3.19.3 Conducir la Evaluación.	63
3.19.3.1 Entradas.	63
3.19.3.2 Técnicas y Herramientas.	63
3.19.3.2.1 Consolidación y Análisis de Datos.	63
3.19.3.2.2 Método de Calificación.	64
3.19.3.3 Salidas.	66
3.18.4 Iniciar el Cambio.	66
4. Análisis de Resultados.	68
4.1 Resultados para el Dominio de Proyectos.	68
4.1.1 Resultados para la Gestión de Proyectos por Grupos de Procesos.	68
4.1.2 Resultados para la Gestión de Proyectos por Áreas del Conocimiento.	70
4.1.3 Resultados para la Gestión de Proyectos según Buenas Prácticas (SMCI).	71
4.2 Resultados para el Dominio de Programas.	73
4.3 Resultados para el Dominio de Portafolios.	73
4.4 Resultados para el Dominio de Habilitadores Organizacionales.	74
4.5 Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S.	77
4.6 Análisis de los Resultados de la Autoevaluación Obtenidos.	80
4.6.1 Análisis del Resultado obtenido en Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos.	81
4.6.2 Análisis del Resultado obtenido en Áreas de Conocimiento de Gestión de Proyectos.	82

4.6.3 Análisis del Resultado obtenido en las Prácticas (SMCI) definidas por el OPM3®.....	83
4.6.4 Análisis del Resultado obtenido en los Habilitadores Organizacionales.....	84
4.6.5 Análisis del Resultado obtenido en la Gestión de Programas.....	85
4.6.6 Análisis del Resultado obtenido en la Gestión de Portafolios.....	85
5. Plan de Mejoras.....	86
5.1 Plan de Mejoras.....	88
5.1.1 Crear Recomendaciones.....	88
5.1.1.1 Entradas.....	88
5.1.1.2 Herramientas.....	89
5.1.1.3 Salidas.....	89
5.1.1.3.1 Áreas de Mejora Identificadas y Priorizadas.....	90
5.1.1.3.2 Objetivos de la Mejora.....	93
5.1.2 Seleccionar Iniciativas.....	95
5.1.2.1 Entradas.....	95
5.1.2.2 Herramientas.....	95
5.1.2.3 Salidas.....	97
5.1.3 Iniciativa I para Mejoras a Corto Plazo.....	98
5.1.4 Iniciativa II para Mejoras a Mediano Plazo.....	101
5.1.5 Iniciativa III para Mejoras a Largo Plazo.....	106
6. Conclusiones.....	110
7. Recomendaciones.....	112
Referencias Bibliográficas.....	113
Apéndices.....	115

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Modelos de Madurez Existentes	28
Tabla 2. Habilitadores Organizacionales del OPM3®	32
Tabla 3. Distribución y Cantidad de Preguntas de la Autoevaluación SAM.....	37
Tabla 4. Organización de las Preguntas de la Autoevaluación SAM	38
Tabla 5. Métodos de Calificación de Cuestionario.....	39
Tabla 6. Experiencia de RUYCO en el Desarrollo de Contratos.....	43
Tabla 7. Información Financiera de los últimos cinco años	50
Tabla 8. Análisis DOFA	52
Tabla 9. Análisis de Riesgos asociados a la Aplicación de la Autoevaluación	53
Tabla 10. Cantidad de Preguntas a Aplicar para la Autoevaluación a RUYCO S.A.S.	54
Tabla 11. Plan de Evaluación.....	60
Tabla 12. Lista de Recursos Capacitados	61
Tabla 13. Definición de Alcance	62
Tabla 14. Método Variable seleccionado para Calificación del Cuestionario.....	64
Tabla 15. Máxima Calificación Posible para el Cuestionario a aplicar.....	65
Tabla 16. Escala de Madurez definida para el Análisis de Datos.....	66
Tabla 17. Resultados para la Gestión de Proyectos por Grupos de Proceso.....	69
Tabla 18. Resultados para la Gestión de Proyectos por Áreas de Conocimiento	70
Tabla 19. Resultados para la Gestión de Proyectos según la Buenas Prácticas del OPM3®	72

Tabla 20. Resultados obtenidos para el Dominio de Habilitadores Organizacionales	75
Tabla 21. Resultados para el dominio de Habilitadores Organizacionales por Categorías	76
Tabla 22. Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S	77
Tabla 23. Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por Niveles.	78
Tabla 24. Procesos asociados al Plan de Mejoras	86
Tabla 25. Áreas de Mejora Identificadas para la Gestión de Proyectos	91
Tabla 26. Áreas de Mejora Identificadas para los Habilitadores Organizacionales	92
Tabla 27. Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa I.....	100
Tabla 28. Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa II.....	103
Tabla 29. Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa III	108

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Características de una Organización Inmadura y Madura.....	30
Figura 2. Cadena de Maduración de una Organización según el OPM3®	34
Figura 3. Dimensiones del OPM3®.....	35
Figura 4. Diagrama de Resultados, Capacidades e Indicadores	40
Figura 5. Logo Institucional de RUYCO S.A.S.....	41
Figura 6. Principales Proyectos Ejecutados	44
Figura 7. Estructura Organizacional de RUYCO S.A.S.	45
Figura 8. Mapa de Procesos de RUYCO S.A.S.....	46
Figura 9. Información Financiera de RUYCO S.A.S.	50
Figura 10. Forma de usar la herramienta para realizar la autoevaluación SAM.....	54
Figura 11. Entradas, Herramientas y Salidas para Establecer el Plan	56
Figura 12. Entradas, Herramientas y Salidas para Definir el Alcance.....	56
Figura 13. Entradas, Herramientas y Salidas para Aplicar la Autoevaluación	57
Figura 14. Herramienta desarrollada para la Consolidación y Análisis de la Información	63
Figura 15. Entradas, Herramienta y Salidas para Iniciar el Cambio.....	67
Figura 16. Resultados para la Gestión de Proyectos por Grupos de Proceso	69
Figura 17. Resultados para la Gestión de Proyectos por Áreas de Conocimiento.....	71
Figura 18. Resultados para la Gestión de Proyectos según las Buenas Prácticas del OPM3® ...	72
Figura 19. Resultados obtenidos del Dominio de Programas	73

Figura 20. Resultados obtenidos del Dominio de Portafolios.....	74
Figura 21. Resultados obtenidos para el Dominio de Habilitadores Organizacionales	76
Figura 22. Resultados para el Dominio de Habilitadores Organizacionales por Categorías	77
Figura 23. Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S.	78
Figura 24. Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por Grupos	79
Figura 25. Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por Niveles	80
Figura 26. Entradas, Herramientas y Salidas para el Plan de Mejoras a ser Recomendado	87
Figura 27. Áreas de Mejora Identificadas para la Gestión de Proyectos	90
Figura 28. Buenas Prácticas evaluadas para la Gestión de Proyectos	96
Figura 29. Buenas Prácticas evaluadas en los Habilitadores Organizacionales	97
Figura 30. Cronograma hoja de Ruta de la Iniciativa I.....	101
Figura 31. Cronograma hoja de Ruta de la Iniciativa II	105
Figura 32. Cronograma hoja de Ruta de la Iniciativa III	110

Lista de Apéndices

Pág.

Apéndice A. Listado de preguntas para la evaluación de madurez del OPM3® del PMI®..... 115

Apéndice B. Experiencia en el desarrollo de Proyectos de RUYCO 131

Apéndice C. Cuestionario Aplicado a RUYCO S.A.S y Contestado 137

Glosario

Best Practices: Las Buenas Prácticas hace referencia a un conjunto de acciones coherentes recomendadas por el PMI® para la gestión de proyectos, programas y portafolios de las organizaciones, las cuales han sido implementadas en diferentes escenarios con resultados positivos.

CMM: Capability Maturity Model, el Modelo de Madurez Capacidades fue desarrollado en 1986 por el Instituto Federal Estadounidense de Investigación y Desarrollo para el departamento de defensa, es el precursor de los modelos de madurez organizacional.

KPI: Key Performance Indicator, Los Indicadores Clave de Desempeño son herramientas que permiten medir y realizar seguimiento a diferentes variables de una organización.

OE: Organizational Enablers, Los Habilitadores Organizacionales son uno de los dominios a evaluar en la autoevaluación propuesta por el OPM3® para determinar el nivel de madurez de una organización.

OPM: Organizational Project Management, la Dirección Organizacional de Proyectos es un marco de referencia para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización buscando aumentar utilidades y generar mayores beneficios, en el cual las gerencias de portafolios, programas y proyectos están integradas con habilitadores organizacionales para lograr dichos objetivos. Y refuerza el concepto de los proyectos con unidad operativa apalancadora de la estrategia organizacional, siempre manteniendo el enfoque y la alineación al marco estratégico.

OPM3®: Organizational Project Management Maturity Model, es el Modelo de Madurez Organizacional establecido por el PMI® para evaluar el nivel de madurez de las organizaciones en la gestión de proyectos, programas, portafolios y habilitadores organizacionales.

PMBOK: Project Management Book of Knowledge, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos establecido por el PMI® para la gestión de proyectos.

PMI®: Project Management Institute, organización sin ánimo de lucro, líder a nivel mundial especializada en la investigación y avance en la gestión de proyectos, programas y portafolios, con más de medio millón de miembros presente en más de 185 países.

RUYCO S.A.S: Ruedas y Compañía S.A.S., empresa local dedicada a la ingeniería y construcción de obras civiles con domicilio en la ciudad de Barrancabermeja, objeto de este trabajo de aplicación.

SAM: Self-Assessment Methodology, es la autoevaluación definida por el OPM3®, la cual contiene 501 preguntas que evalúa los dominios de gestión de proyectos, programas, portafolios y habilitadores organizacionales.

SMCI: Standardize, Measure, Control & Improve Process, identificados como las etapas propuestas por el OPM3®, para la mejora de los grupos de proceso en una organización conformada por procesos estandarizados, medibles, controlados y en mejora continúa.

Resumen

Título: Evaluación del Nivel de Madurez en la Dirección de Proyectos de la empresa RUYCO S.A.S. basado en el Modelo de Madurez Organizacional - OPM3® Tercera Edición del PMI® *

Autor: David Gregorio Ortega Prada **

Palabras Clave: PMI®, OPM3®, Evaluación de Madurez, Dirección de Proyectos, Plan de Mejora.

Descripción:

El presente trabajo de aplicación pretende evaluar el nivel de madurez en la dirección de proyectos de la empresa RUYCO S.A.S., siguiendo el modelo de madurez OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model) tercera edición del PMI® empleando la herramienta de autoevaluación SAM (Self-Assessment Methodology) con el fin de comparar el dominio de la dirección de proyectos de RUYCO S.A.S con el conjunto de mejores prácticas definidas por el PMI®. Posteriormente se analizarán los datos obtenidos y se propondrá un plan de mejora presentando las técnicas recomendadas para implementación a futuro con el fin de cerrar las brechas encontradas durante la evaluación.

Para realizar esta evaluación primero se explorará la definición de madurez en la administración de proyectos, luego se realizará una revisión de la literatura existente de los modelos de madurez para la gestión de proyectos, más adelante se profundizará en el modelo de maduración para la gestión organizacional de proyectos OPM3®, sus aspectos relevantes, etapas necesarias para la aplicación de la autoevaluación e interpretación de los resultados que se llegasen a obtener. Con el fin de tener los fundamentos claros antes de aplicar estos conocimientos en el desarrollo práctico.

Finalmente se recopilará, organizará y analizará la información, directamente de la fuente primaria de la empresa RUYCO S.A.S. para consecutivamente aplicar la autoevaluación SAM (Self-Assessment Methodology) propuesta en el OPM3®, con la cual se identificará el grado de madurez de la organización, y se propondrá un plan de mejoramiento al proceso de dirección de proyectos con el fin de incrementar el grado de madurez de la organización.

* Tesis de Maestría

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento, Phd. Ingeniero Industrial

Abstract

Title: Evaluation of the Maturity Level of Project Management of RUYCO S.A.S., based on the Organizational Project Management Maturity Model OPM3® third edition of PMI® *

Author: David Gregorio Ortega Prada **

Key Words: PMI®, OPM3®, Maturity Evaluation, Project Management, Improvement Plan.

Description:

The present application work pretends evaluate the maturity level in project management of RUYCO S.A.S, following the Organizational Project Management Maturity Model OPM3® third edition using Self-Assessment Methodology tool with the purpose of compare the domain of the project management of RUYCO S.A.S. with the set of best practices defined by PMI®. Subsequently, the data obtained will be analyzed and an improvement plan will be proposed presenting the recommended techniques for future implementation for closing the gaps found during the evaluation.

To carry out this evaluation, the definition of maturity in project management will first be explored, then a review of the existing literature on maturity models for project management will be carry out, later the organizational project maturity model of OPM3® will be explored, its relevant aspects, necessary stages for the application of the self-evaluation and interpretation of the results obtained. To have a clear foundation before applying this knowledge in practical development.

Finally, the information will be collected, organized and analyzed, directly from the primary source of RUYCO S.A.S to consecutively apply the self-assessment SAM proposed in the OPM3®, with which the organization's degree of maturity will be identified, and an improvement plan will be proposed to the project management process in order to increase the degree of maturity of the organization.

* Master's degree Thesis

** Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master's Degree in Project Management and Evaluation. Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento, Phd. Industrial Engineer

Introducción

El mundo en el que vivimos, desde su creación, ha estado en constante cambio, evolución e innovación. Hemos visto el cambio del sector industrial en todas sus facetas pasando por la primera revolución industrial con la máquina de vapor, luego la llegada de la electricidad y la implementación de la cadena de montaje, más adelante con el desarrollo de la automatización y tecnologías de la información, y ahora la llegada de la era digital, uso masivo del internet, desarrollo de software, aplicaciones y ciber-sistemas. Cambios que han impulsado a las empresas y organizaciones a transformarse e innovar y ser más competitivas para permanecer en el tiempo ante los nuevos desafíos de los mercados. A la par de la evolución del sector industrial, la dirección de proyectos ha avanzado, madurado y tomado un papel importante en el desarrollo de proyectos con la implementación de mejores prácticas, producto de lecciones aprendidas, como factor crítico para una gestión exitosa de proyectos.

Para el caso particular del sector de construcción local y nacional el aumento de empresas competitivas en el mercado ha llevado a las empresas que existen a evaluar sus procesos relacionados con la dirección, administración y desarrollo de proyectos, y mejorarlos utilizando el conjunto de mejores prácticas recomendadas por el instituto de dirección de proyectos conocido como PMI® (Project Management Institute) con el fin de dar valor agregado y diferenciador de sus servicios frente a las demás empresas oferentes.

El presente trabajo de aplicación pretende evaluar el nivel de madurez en la dirección de proyectos de la empresa RUYCO S.A.S., siguiendo el modelo de madurez OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model) tercera edición del PMI® empleando la herramienta de autoevaluación SAM (Self-Assessment Methodology) con el fin de comparar el

dominio de la dirección de proyectos de RUYCO S.A.S. con el conjunto de mejores prácticas definidas por el PMI®. Posteriormente se analizarán los datos obtenidos y se propondrá un plan de mejora presentando las técnicas recomendadas para implementación a futuro con el fin de cerrar las brechas encontradas durante la evaluación.

Para realizar esta evaluación primero se explorará la definición de madurez en la administración de proyectos, luego se realizará una revisión de la literatura existente de los modelos de madurez para la gestión de proyectos, más adelante se profundizará en el modelo de maduración para la gestión organizacional de proyectos OPM3®, sus aspectos relevantes, etapas necesarias para la aplicación de la autoevaluación e interpretación de los resultados que se llegasen a obtener. Con el fin de tener los fundamentos claros antes de aplicar estos conocimientos en el desarrollo práctico.

Posteriormente se recopilará, organizará y analizará la información, directamente de la fuente primaria, de la empresa RUYCO S.A.S. para consecutivamente aplicar la autoevaluación SAM (Self-Assessment Methodology) propuesta en el OPM3®, con la cual se identificará el grado de madurez de la organización, y se propondrá un plan de mejoramiento al proceso de dirección de proyectos con el fin de incrementar el grado de madurez de la organización.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Evaluar el nivel de madurez actual en la dirección de proyectos de la empresa RUYCO S.A.S. siguiendo el modelo de madurez OPM3® tercera edición del PMI® y proponer un plan de mejora basado en las mejores prácticas definidas por el PMI® que permitan satisfacer las necesidades identificadas en la organización.

1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir a cuál de los dominios (proyectos, programas o portafolios) del modelo de maduración OPM3® de RUYCO S.A.S. se aplicará la autoevaluación SAM.
- ✓ Seleccionar los procesos (entradas, técnicas, y salidas) del modelo de maduración OPM3® que mejor se ajuste a la situación actual de la empresa RUYCO S.A.S.
- ✓ Realizar la evaluación según el método de autoevaluación SAM (Self-Assessment Methodology) propuesta en el OPM3® para identificar el grado de madurez de la organización.
- ✓ Analizar los resultados obtenidos con la aplicación de autoevaluación SAM en el OPM3®.
- ✓ Proponer un plan de mejoramiento para la dirección de proyectos de RUYCO S.A.S. de acuerdo con las necesidades identificadas con el fin de incrementar el grado de madurez de la organización.

2. Generalidades del Trabajo

2.1 Planteamiento y Justificación del Problema

La empresa RUYCO S.A.S. (Ruedas y Compañía S.A.S.) tiene como domicilio principal la ciudad de Barrancabermeja ubicada en el departamento de Santander. La cual fue constituida desde 17 de enero de 1985 e inscrita a la cámara de comercio de Barrancabermeja, está dedicada a la construcción de obras civiles e ingeniería, dentro de los cuales se encuentran: la construcción de carreteras y vías de ferrocarril, obras de biodegradación de terrenos contaminados con hidrocarburos, extracción y disposición de lodos, construcción de localizaciones para la explotación petrolera, construcción, mantenimiento, mejoramiento y rehabilitación de vías, dragados de lechos contaminados con hidrocarburos y construcción de estructuras para la protección de orillas de ríos, con más de 30 años de experiencia ha podido desarrollar diferentes proyectos de obra civil para el sector público y privado a nivel local y regional, enfrentándose en procesos licitatorios a oferentes cada vez mejor capacitados y preparados.

A lo largo de estas tres décadas la organización ha adoptado algunas mejores prácticas alineadas con el PMI® producto de su relación comercial con entidades del sector público y privado que han hecho posible mejorar sus procesos, calidad de sus productos, la capacitación de su personal y estar a la par de la competencia. Por consiguiente, para seguir en el sector RUYCO S.A.S debe estar a la vanguardia, con el fin de encontrar nuevas y mejores oportunidades en el mercado, alineada a los procesos de sus clientes en la dirección y desarrollo de proyectos quienes actualmente usan el enfoque del PMI®, cuyo efecto sean a corto, mediano y largo plazo la aplicación de mejores procesos, más eficientes, rentables y aumentar su participación en el sector.

Actualmente los proyectos en el sector público y privado a nivel local y nacional presentan mayores desafíos de ingeniería, con normativas legales, de calidad y HSE más estrictas y menores tiempos de ejecución a sus contratistas, lo que obliga a que todas las empresas ejecutoras tengan como propósito mejorar sus procesos y aumentar tanto su competitividad como su productividad si quieren seguir en el mercado. Dicho propósito lo pueden conseguir sólo aquellas organizaciones que cuenten con procesos efectivos y eficientes alineados con la estrategia. Es ahí donde los modelos de madurez se hacen importantes en la dirección de proyectos, los cuales buscan: evaluar las capacidades de la organización, identificar debilidades de cada área y determinar los aspectos a mejorar para el éxito organizacional. Uno de esos modelos de madurez para la gestión organizacional de proyectos es el OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model) del PMI®, el cual busca en una organización conocer sus capacidades en la gerencia de proyectos, medir su estado actual de maduración en relación con las mejores prácticas recomendadas por el PMI® para identificar fortalezas y debilidades, y mejorar aquellas debilidades encontradas con la recomendación de las mejores prácticas que permitan desarrollar capacidades y aumentar su nivel de madurez. Por lo que resulta importante para RUYCO S.A.S. conocer su grado de madurez en la administración y dirección de proyectos, considerando que la mayoría de sus clientes utilizan mejores prácticas recomendadas por el PMI® para el desarrollo de sus proyectos y teniendo en cuenta los beneficios de la aplicación del modelo de madurez OPM3® del PMI®, sería apropiado el desarrollo de este trabajo de aplicación, con el cual se espera que la organización afine sus habilidades para el manejo de procesos logrando disminuir sus costos, mayor calidad en sus productos y entregables, con la aplicación de procedimientos precisos, reduciendo los tiempos de entrega y ejecutando proyectos dentro de los presupuestos acordados.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Marco de Antecedentes

El tema objeto de este estudio relacionado con la evaluación del nivel de madurez en la dirección de proyectos para una organización determinada siguiendo el modelo de madurez para la gestión organizacional de proyectos del PMI® ha sido abordado en los siguientes trabajos de postgrado:

- Gómez, A. (2018). *Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3®*. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. En esta tesis se realizó una investigación de tipo cuantitativa, explicativa y descriptiva a partir de la valoración que algunos de sus funcionarios realizaron de la implementación de mejores prácticas en la gerencia de proyectos, identificando las brechas y posteriormente se propuso la implementación de acciones de mejora que contribuyan con el mejoramiento de los procesos. Durante su desarrollo se aplicó el modelo de madurez OPM3® del PMI® para la evaluación del nivel de madurez de la fábrica de transformadores de ABB Colombia.
- Jaimes, J. (2019). *Evaluación del nivel de madurez y formulación de un plan de mejoramiento de la unidad de desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga con base al modelo de madurez organizacional OPM3® versión 3 del PMI*. (Tesis de Maestría). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. En esta tesis se realizó una investigación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con la cual se recopiló la información detallada para conocer la organización, incluyendo su misión, visión, estrategia, procesos, activos e indicadores, con la cual, luego se aplicó el

cuestionario recomendado en el OPM3® del PMI ® y usando la escala Kerzner para obtener el grado de madurez de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y por último se plantearon iniciativas de mejora, que al ser implementadas, impulsarán al aumento del nivel de madurez de esta organización en la gestión de proyectos.

- Díaz, F. (2019). *Evaluación del nivel de madurez en la empresa de ingeniería civil AGRELAB SAS empleando el estándar OPM3® tercera edición del PMI para el dominio de la dirección de proyectos y la formulación de un plan de mejora de acuerdo con las necesidades identificadas de la organización.* (Tesis de Maestría). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. En esta tesis se realizó la aplicación de la autoevaluación SAM (Self-Assessment Methodology), dando respuesta al cuestionario, el cual consta de 548 preguntas relacionadas al dominio de portafolios, programas, proyectos y habilitadores organizacionales. Posteriormente se identificó el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos analizando los resultados obtenidos con la aplicación del modelo OPM3® del PMI®. Y finalmente se planteó un plan de mejora que permitiera en el tiempo, con su aplicación, optimizar los procesos para el desarrollo de proyectos y aumentar el nivel de madurez de la organización.

Los cuales merecen ser tenidos en cuenta ya que presentan la aplicación del modelo OPM3® del PMI® a organizaciones con distintas razones sociales y serán de gran utilidad para el desarrollo del presente trabajo de aplicación.

2.2.2 Marco Teórico

En esta sección se presenta información relevante de la empresa RUYCO S.A.S., y los fundamentos base que se encuentran en la literatura acerca de los modelos de madurez con el fin de introducir y comprender los conceptos más relevantes hasta llegar al OPM3® del PMI® con el fin de aplicarlo para identificar el grado de madurez de la organización.

2.2.2.1 Madurez Organizacional en la Dirección de Proyectos. Las Organizaciones en la ejecución de su plan estratégico avanzan, unas de ellas sin saber que sus procesos aplicados obstaculizan el logro del éxito, mientras que otras en procura de mejorar sus procesos en la administración de proyectos, buscan identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora mediante evaluaciones del grado de aplicación e implementación de las mejores prácticas para la gestión y desarrollo de proyectos respecto a un estándar con reconocimiento mundial, estas evaluaciones reciben el nombre de grado de madurez organizacional, término que a continuación será ampliado.

2.2.2.2 Definición de Madurez. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española se define la palabra madurez como el desarrollo completo sin haber aún llegado a la vejez. Teniendo en cuenta esta definición la llegada de una organización a un desarrollo completo implica pasar por un proceso de aprendizaje, de errores, de autoevaluación, de lecciones aprendidas superadas, de mejora de procesos para llegar a producir proyectos exitosos y entender cómo se podrían superar los problemas a presentarse a futuro.

2.2.2.3 Concepto de Madurez en la Dirección de Proyectos. La Madurez en la dirección de proyectos es el resultado de identificación del grado en el cual una organización reconoce, asimila y aplica mejores prácticas para la dirección de proyectos, programas y portafolios alineada a su estrategia general, en comparación con alguno de los modelos de madurez reconocidos a nivel mundial con el objetivo de encaminar a la organización hacia la mejora deseada. Estos modelos de madurez se caracterizan porque su estructura está compuesta por mejores prácticas, herramientas de medición de la aplicación de mejores prácticas en comparación con estándares, criterios de análisis de resultados para la edificación de debilidades y recomendaciones de procesos de mejora en la organización.

2.2.2.4 Modelos de Madurez Existentes. Los modelos de Madurez existentes son derivados del Modelo de Madurez de Capacidades CMM (Capability Maturity Model) desarrollado en 1986 por el Instituto Federal Estadounidense de Investigación y Desarrollo SEI (Software Engineering Institute) para el gobierno de los Estados Unidos, más precisamente para el departamento de defensa con el objetivo de responder a los problemas y retos que representaba evaluar las capacidades de sus contratistas de desarrollo de software para la construcción de sistemas militares. Este modelo envolvía cinco (5) aspectos importantes:

- **Niveles de Madurez (Maturity Levels):** Agrupa cinco niveles en orden ascendente
 1. *Inicial* donde las organizaciones no disponen de un entorno para desarrollo de software.

2. *Repetible* donde las organizaciones aplican algunas prácticas institucionalizadas, razonable control de calidad y métricas básicas para el desarrollo de software.
 3. *Definido* donde las organizaciones aplican adecuados procedimientos, técnicas más detalladas, capacitan a su personal y métricas más detalladas para el desarrollo de software.
 4. *Gestionado* donde las organizaciones aplican modelos sistémicos y gestión de riesgos para toma de decisiones y un conjunto de métricas de calidad para el desarrollo de software.
 5. *Optimizado* donde las organizaciones se enfocan en la mejora continua de sus procesos, gestión de innovación y uso extensivo de métricas detalladas para el desarrollo de software.
- **Áreas de Proceso Clave KPA (Key Process Areas):** Identifican los grupos de tareas relacionadas, que al momento trabajar juntas, logran metas importantes para la organización.
 - **Metas (Goals):** Cada una de las áreas de proceso clave tienen objetivos medibles que indican cuánta capacidad e implementación de manera eficaz y duradera ha establecido la organización.
 - **Características Comunes (Common Features):** Existen cinco tipos de características comunes: compromiso con el desempeño, capacidad de desempeño, actividades realizadas, medición y análisis de implementación y verificación de implementación.

- **Prácticas Clave (Key Practices):** Describen los elementos que de manera más efectiva favorecen a la implementación e institucionalización de cada área.

Este modelo provisionó el primer cuestionario de madurez que sirvió como una herramienta simple de identificación de las áreas donde el proceso de desarrollo de software necesitaba mejorar.

A continuación, se presentan algunos de los modelos de madurez existentes:

Tabla 1.

Modelos de Madurez Existentes

No.	ACRONIMO	VERSION	NOMBRE ORIGINAL	TRADUCCION	DESARROLLADO POR	AÑO
1	-	-	Project Framework	Marco de Trabajo de Proyectos	ESI International	1999
2	CMMI	-	Capability Maturity Model Integration	Capacidad de Integración del Modelo de Madurez	Software Engineering Institute (SEI)	2006
3	COBIT	1st Edition	Control Objectives for Information and related Technology	Objetivos de Control para Tecnologías de la Información y Relacionadas	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)	1996
4	COBIT	2nd Edition	Control Objectives for Information and related Technology	Objetivos de Control para Tecnologías de la Información y Relacionadas	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)	1998
5	COBIT	3rd Edition	Control Objectives for Information and related Technology	Objetivos de Control para Tecnologías de la Información y Relacionadas	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)	2000
6	COBIT	4th Edition	Control Objectives for Information and related Technology	Objetivos de Control para Tecnologías de la Información y Relacionadas	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)	2005
7	EFQM	-	EFQM Excellence Model	Modelo de Excelencia de EFQM	European	1990
8	FAA-iCMM	1st Edition	Federal Aviation Administration - Integrated Capability Maturity Model	Modelo de Madurez de Capacidad -Integrado - Administración Federal de Aviación	US Federal Aviation Administration	1997
9	FAA-iCMM	2nd Edition	Federal Aviation Administration - Integrated Capability Maturity Model	Modelo de Madurez de Capacidad -Integrado - Administración Federal de Aviación	US Federal Aviation Administration	2001
10	MINCE2	-	Maturity Increments In Controlled Environments	Incrementos de Madurez en Entornos Controlados	MINCE2 Foundation	2007

11	OPM3	1st Edition	Organizational Project Management Maturity Model	Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección de Proyectos	Project Management Institute (PMI)	2003
12	OPM3	2nd Edition	Organizational Project Management Maturity Model	Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección de Proyectos	Project Management Institute (PMI)	2008
13	OPM3	3rd Edition	Organizational Project Management Maturity Model	Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección de Proyectos	Project Management Institute (PMI)	2013
14	P2M	-	Project & Program Management for Enterprise Innovation	Dirección de Proyectos y Programas para la Innovación Empresarial	Project Management Association of Japan (PMAJ)	2002
15	P2MM	1st Edition	PRINCE2 Maturity Model	Modelo de Madurez de PRINCE2	The Office of Government Commerce (OCG) UK	2004
16	P2MM	2nd Edition	PRINCE2 Maturity Model	Modelo de Madurez de PRINCE2	The Office of Government Commerce (OCG) UK	2010
17	P3M3	-	Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model	Modelo de Madurez para la Dirección de Portafolios, Programas y Proyectos	The Office of Government Commerce (OCG) UK	2005
18	PM2	-	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Modelo de Madurez del proceso de Dirección de Proyectos de Berkeley	Department of Civil Engineering University of California at Berkeley	2000
19	PMMM	1st Edition	Project Management Maturity Model	Modelo de Madurez para la Dirección de Proyectos	PM Solutions	2002
20	PMMM	2nd Edition	Project Management Maturity Model	Modelo de Madurez para la Dirección de Proyectos	PM Solutions	2007
21	PMMM	-	Programme Management Maturity Model	Modelo de Madurez para la Dirección de Programas	Programme Management Group	2001
22	PMMM	-	Project Management Maturity Model	Modelo de Madurez para la Dirección de Proyectos	KLR Consulting	2013
23	PMMM	-	Project Management Maturity Model	Modelo de Madurez para la Dirección de Proyectos	International Institute for Learning (IIL) H. Kerzner	2000
24	PPMMM	-	Project Portfolio Management Maturity Model	Modelo de Madurez para la Dirección de Proyectos y Portafolios	PM Solutions	2012
25	SPICE	-	Software Process Improvement and Capability Determination	Determinación de la Capacidad de Mejora del Proceso de Software	Software Quality Institute Griffith University, Australia	1992
26	TRILLIUM	-	Trillium Model	Modelo Trillium	Bell Canada	1994

Nota. La tabla representa una compilación de los modelos de madurez existentes.

2.2.2.5 Beneficios del Uso de los Modelos de Madurez. La aplicación de los modelos de madurez permite en las organizaciones:

- Identificar las debilidades en los procesos clave.
- Determinar el estado actual de la organización y el punto de partida para el de mejoramiento organizacional que permita orientar cada uno de los esfuerzos al éxito

- organizacional.
- Lograr los objetivos estratégicos con la adopción de un plan de mejora que permita adoptar mejores prácticas en la administración de proyectos ayudando a alcanzar un estado superior de madurez a la organización.
 - Mejorar las habilidades organizacionales que permitan durante el desarrollo de proyectos no excederse de los presupuestos, cumplir con las fechas, mejorar en los estimados de costos, optimizar el uso de recursos, mejorar la calidad de los productos y alinear los proyectos a la estrategia organizacional.

Figura 1.

Características de una Organización Inmadura y Madura



Nota. La figura presenta las características de una organización inmadura y madura.

2.2.2.6 Qué Aporta la Aplicación de los Modelos de Madurez. A continuación, se presentan los aportes generales de la aplicación de los modelos de madurez en organizaciones:

- ✓ Provee una forma cuantitativa para encontrar el grado de madurez de una organización.
- ✓ Permite identificar debilidades que requieran del desarrollo de capacidades y la aplicación de mejores prácticas para su transformación en fortalezas.
- ✓ Indica el camino a seguir para la mejora de la organización.
- ✗ No define los cambios que hay que realizar.
- ✗ No identifica prioridades de los cambios a realizar.

2.2.2.7 Modelo de Madurez Organizacional OPM3® del PMI®. El modelo OPM3® por sus siglas en inglés Organizational Project Management Maturity Model fue creado en 2003 por el PMI® para medir la madurez de las organizaciones en relación con su aplicación de las mejores prácticas aceptadas globalmente para la gestión de proyectos, programas y portafolios alineadas a la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK), al estándar para la dirección de portafolios (The Standard for Portfolio Management) y al estándar para la dirección de programas (The Standard for Program Management) como vehículo para entender el presente y enfocar el futuro organizacional en procura de mejorar los procesos, el rendimiento y los resultados alineados a la estrategia organizacional. El modelo OPM3® contiene un conjunto de mejores prácticas para cada uno de los cuatro niveles (estandarización, medición, control y mejora continua) para cada uno de los tres dominios (proyectos, programas portafolio). Actualmente se encuentra en su tercera versión, la cual salió al mercado en el año 2013.

2.2.2.8 Dominios del Modelo de Madurez Organizacional OPM3® del PMI®. Los dominios de aplicación del OPM3® son tres, a saber:

- *Proyectos:* son esfuerzos temporales con un inicio y fin determinado para crear un bien, producto o servicio único.
- *Programas:* son el conjunto de proyectos relacionados, agrupados y dirigidos simultáneamente, los cuales apuntan a alcanzar los beneficios de una organización.
- *Portafolios:* son el conjunto de proyectos y programas agrupados y dirigidos enfocados a alcanzar los objetivos estratégicos de una organización.
- *Habilitadores Organizacionales:* son el conjunto de buenas prácticas culturales, tecnológicas, estructurales y humanas que generan un medio ambiente organizacional propicio que apalanca la implementación de mejores prácticas en la organización para la dirección de proyectos, programas y portafolios que permitan la sostenibilidad en el tiempo y el desarrollo de los procesos de la Dirección de Proyectos en la organización. A continuación, se presentan los habilitadores organizacionales:

Tabla 2.

Habilitadores Organizacionales del OPM3®

Habilitador	Descripción del Habilitador Organizacional	Categoría del Habilitador
OE 1	Política y visión relacionada con la dirección de proyectos	Cultural
OE 2	Alineación estratégica	Cultural
OE 3	Asignación de recursos	Recursos Humanos
OE 4	Sistemas de gestión	Estructural
OE 5	Patrocinio a iniciativas	Cultural

OE 6	Estructura organizacional	Estructural
OE 7	Gestión de competencias	Recursos Humanos
OE 8	Evaluaciones de rendimiento individual	Recursos Humanos
OE 9	Entrenamiento y capacitación en dirección de proyectos	Recursos Humanos
OE 10	Comunidades para la dirección de proyectos organizacionales	Cultural
OE 11	Prácticas organizacionales para la dirección de proyectos	Tecnología
OE 12	Uso de metodologías para la dirección de proyectos	Tecnología
OE 13	Uso de técnicas para la dirección de proyectos	Tecnología
OE 14	Métricas de dirección de proyectos	Estructural
OE 15	Criterios de éxito para proyectos	Cultural
OE 16	Benchmarking	Estructural
OE 17	Gestión del conocimientos y uso de tecnologías de información especializadas	Estructural
OE 18	Gobernanza	Cultural

Nota. La tabla presenta los habilitadores organizacionales. Adaptado del Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección Proyectos OPM3® tercera edición. (p 37), por el PMI® 2013.

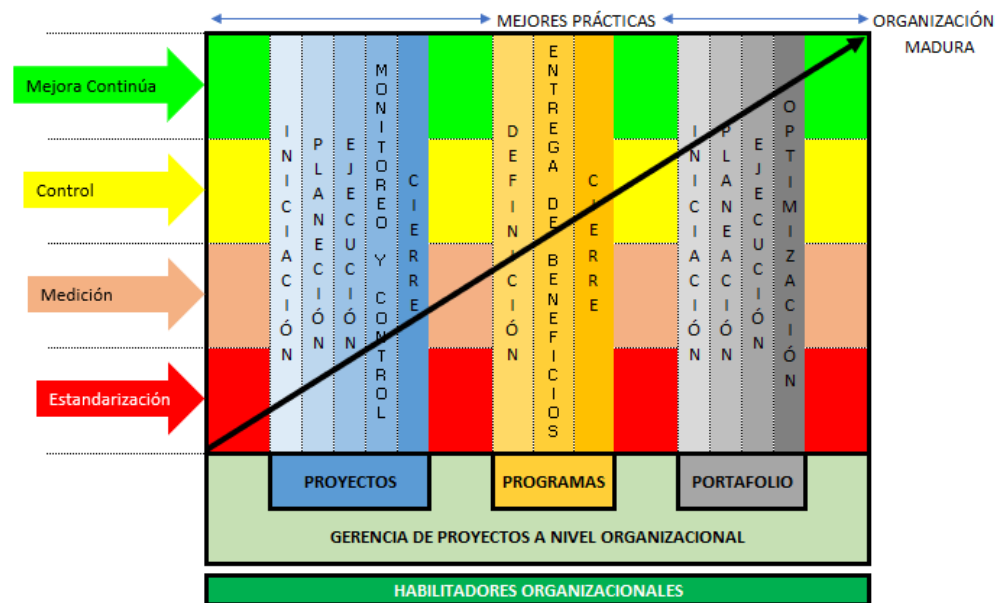
2.2.2.9 Niveles del Modelo de Madurez Organizacional OPM3® del PMI®. El OPM3® define como niveles o etapas para la mejora de los grupos de proceso en una organización conformada por la denominada SMCI (Standardize, Measure, Control & Improve) y una adicional de habilitadores organizacionales OE (Organizational Enablers) las cuales responden a las premisas: si un proceso está estandarizado, se puede medir, si el proceso se puede medir, se puede controlar y si el proceso se puede controlar es posible mejorarlo.

- *Estandarización (S):* Los procesos deben estar documentados, socializados, implementados y deben ser repetibles.

- *Medición (M)*: Los procesos deben incluir que los requerimientos del cliente deben estar incorporados en las mediciones, se deben identificar y medir características críticas, y también se deben medir entradas críticas a los procesos.
- *Control (C)*: Teniendo en cuenta las mediciones establecidas anteriormente, se debe tener un plan de control desarrollado, implementado y seguido que contribuya a lograr la estabilidad.
- *Mejora Continua (I)*: Procesos para identificar y superar los problemas detectados, e implementar mejoras que sean sostenibles en el tiempo.

Figura 2.

Cadena de Maduración de una Organización según el OPM3®

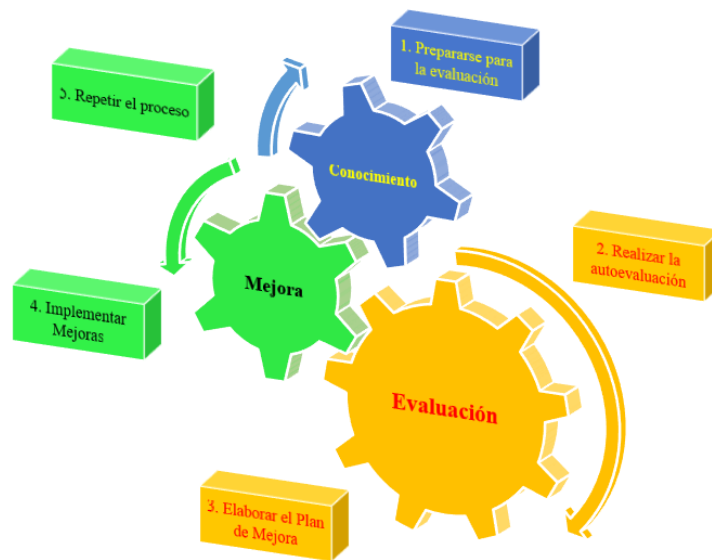


Nota. La figura presenta la cadena de maduración de una organización según el OPM3®. Adaptado del Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección Proyectos OPM3® tercera edición, por el PMI® 2013.

2.2.2.10 Ciclo del Modelo de Madurez Organizacional OPM3® del PMI®. A continuación, se presenta el ciclo del OPM3®, el cual tiene tres aspectos relevantes:

Figura 3.

Dimensiones del OPM3®



Nota. La figura presenta las dimensiones del OPM3®.

- *Conocimiento:* se debe tener tanto el conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización y el grado de madurez requerido para conseguirlos, como el conocimiento y uso de los componentes que conforman el OPM3® para obtener dichos objetivos de la organización alineados con la aplicación de mejores prácticas contenidas en el estándar del PMI® para proyectos, programas y portafolios. En esta dimensión la organización se prepara para la evaluación.

- *Evaluación:* proporciona una herramienta cuantitativa para comparar el estado actual de la organización con las mejores prácticas contenidas en el estándar del PMI® para proyectos, programas y portafolios, con el fin de identificar debilidades que se puedan mejorar. En esta dimensión la organización realiza la autoevaluación, analiza los resultados obtenidos y elabora un plan de mejora.
- *Mejora:* basados en el plan de mejora elaborado en la anterior dimensión, se provee a la organización las pautas para la implementación de las mejoras para desarrollar las capacidades requeridas que conduzcan hacia la aplicación de mejores prácticas contenidas en el estándar del PMI® para eliminar las debilidades identificadas que permitan aumentar el nivel de madurez y productividad de la organización. Adicionalmente se debe repetir el proceso reevaluando el estado actual de madurez de la organización con la implementación de las mejoras.

2.2.2.11 Pasos secuenciales del Modelo de Madurez Organizacional OPM3®. A continuación, se presentan los pasos secuenciales que conforman el ciclo del OPM3®:

- PASO 1. Prepararse para la evaluación.
- PASO 2. Realizar la autoevaluación SAM, verificando los resultados obtenidos con el fin de identificar cuáles de las mejores prácticas se aplican en la organización y cuáles no se aplican.
- PASO 3. Elaborar un Plan de Mejora con el fin de generar acciones para desarrollar las capacidades de los procesos que se requieren mejorar.

- PASO 4. Implementar las mejoras, aplicando los cambios.
- PASO 5. Repetir el proceso.

2.2.2.12 Cuestionario del Modelo de Madurez Organizacional OPM3®. En su tercera edición, el modelo del OPM3® contiene un cuestionario de 151 preguntas y está conformado por 501 mejores prácticas distribuidas así:

- Gestión de proyectos 47 procesos, 188 mejores prácticas.
- Gestión de programas 36 procesos, 144 mejores prácticas.
- Gestión de portafolios 16 procesos, 64 mejores prácticas.
- Habilitadores Organizacionales 18 procesos, 105 mejores prácticas.

Tabla 3.

Distribución y Cantidad de Preguntas de la Autoevaluación SAM

Preguntas de la autoevaluación SAM del OPM3® del PMI®	Cantidad Total
<i>Total de Preguntas</i>	501
Proyectos	188
Programas	144
Portafolios	64
Habilitadores Organizacionales (OE)	105

Nota. La tabla presenta la distribución y cantidad de preguntas de la autoevaluación SAM del OPM3® del PMI®.

Cada una de las preguntas, con excepción de aquellas asociadas a los habilitadores organizaciones, pregunta para cada uno de los procesos: primero si está estandarizado,

segundo si está medido, tercero si está controlado y cuarto si está en mejora continua. En la siguiente tabla se puede observar un ejemplo para cada uno de los dominios.

Tabla 4.

Organización de las Preguntas de la Autoevaluación SAM

ID Mejores Prácticas	Mapa	Secuencia Relacionada	Pregunta SAM	Grupo	Dominio
1005	2	2.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	1. Estandarizar	Proyectos
1700	2	2.2	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	2. Medir	Proyectos
2240	2	2.3	¿Su organización Controla el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	3. Controlar	Proyectos
2630	2	2.4	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	4. Mejora Continua	Proyectos
3120	56	56.1	¿Su organización Estandariza el proceso "Inicio del Programa"?	1. Estandarizar	Programas
3590	56	56.2	¿Su organización Mide el proceso "Inicio del Programa"?	2. Medir	Programas
4000	56	56.3	¿Su organización Controla el proceso "Inicio del Programa"?	3. Controlar	Programas
4390	56	56.4	¿Su organización Mejora el proceso "Inicio del Programa"?	4. Mejora Continua	Programas
4945	85	85.1	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir el Portafolio"?	1. Estandarizar	Portafolios
4955	85	85.2	¿Su organización Mide el proceso "Definir el Portafolio"?	2. Medir	Portafolios
4965	85	85.3	¿Su organización Controla el proceso "Definir el Portafolio"?	3. Controlar	Portafolios
4975	85	85.4	¿Su organización Mejorar el proceso "Definir el Portafolio"?	4. Mejora Continua	Portafolios

Nota. La tabla presenta la organización las preguntas para la autoevaluación SAM del OPM3®.

El cuestionario completo con las 501 preguntas que conforman la autoevaluación SAM

del OPM3 ®, se encuentra en el Apéndice A de este documento.

2.2.2.13 Tipo de entrevistas para el desarrollo de la Autoevaluación SAM. El OPM3® se nutre de la información producto de la interacción entre entrevistador y entrevistado para el desarrollo de la autoevaluación SAM, en el que se recomiendan las siguientes opciones:

- Un entrevistador con un entrevistado de la organización.
- Un entrevistador con varios entrevistados de la organización.
- Varios entrevistadores con un entrevistado de la organización.
- Varios entrevistadores con varios entrevistados de la organización.

2.2.2.14 Métodos de Calificación del Cuestionario. El OPM3® presenta dos métodos para calificar cada una de las preguntas a ser aplicadas en el cuestionario de la Autoevaluación SAM con el fin de identificar y cuantificar si una buena práctica está siendo implementada en la organización, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5.

Métodos de Calificación de Cuestionario

Método	Descripción	Valor
Binario	SI esta implementada completamente	1
	NO esta implementada completamente	0
Variable	Completamente implementada, usada constantemente	3
	Completamente implementada, no usada constantemente	2
	Parcialmente Implementada	1
	No implementada	0

Nota. La tabla los métodos para calificar las preguntas de la autoevaluación SAM. Adaptado del Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección Proyectos OPM3® tercera edición. (p 47), por el PMI® 2013.

2.2.2.15 Resultados, Capacidades e Indicadores. La mejora de los procesos en una organización alineados con al OPM3® requieren que las capacidades se desarrollen, asimilando competencias y habilidades nuevas, generando resultados cuantitativos verificados con indicadores de desempeño (KPI). Estos resultados observables generan la aplicación de mejores prácticas a los presos de la organización.

Figura 4.

Diagrama de Resultados, Capacidades e Indicadores



Nota. La figura presenta el diagrama de resultados, capacidades e indicadores.

3. Descripción General de RUYCO S.A.S

En esta sección se presenta información relevante de la empresa RUYCO S.A.S, y los fundamentos base que se encuentran en la literatura acerca de los modelos de madurez con el fin

de introducir y comprender los conceptos más relevantes hasta llegar al OPM3® del PMI® con el fin de aplicarlo para identificar el grado de madurez de la organización.

3.1 Conociendo a RUYCO S.A.S

La empresa RUYCO S.A.S. (Ruedas y Compañía S.A.S.) es una empresa privada de acciones simplificadas fundada en 1987 dedicada a la ingeniería y construcción de obras civiles con domicilio en la ciudad en el sexto piso del centro empresarial San Silvestre de Barrancabermeja. Especializada en obras de biodegradación de terrenos contaminados con hidrocarburos, extracción y disposición de lodos, construcción de localizaciones para la explotación petrolera, construcción, mantenimiento y rehabilitación de vías, dragados de lechos contaminados con hidrocarburos, construcción de estructuras para la protección de orillas de ríos, geotecnia y consultoría con más de 30 años de experiencia desarrollando proyectos para el sector público y privado a nivel local y regional.

Figura 5.

Logo Institucional de RUYCO S.A.S.



Nota. La figura presenta el logo corporativo de RUYCO S.A.S

3.2 Misión de RUYCO S.A.S.

RUYCO S.A.S. es una empresa de ingeniería caracterizada por su compromiso con sus clientes y con el medio ambiente, cumpliendo con todos los estándares de calidad exigidos. El

cumplimiento con el desarrollo de las actividades contratadas permite el crecimiento gradual de la organización y una posición adecuada en el sector de la construcción y ejecución de proyectos.

3.2 Visión de RUYCO S.A.S.

RUYCO S.A.S., mediante la implementación de su sistema de gestión integral HSEQ, manteniendo su estructura organizacional base, además del cumplimiento de normas legales en seguridad y salud en el trabajo, normas ambientales y normas técnicas de calidad que le aplican, busca para el año 2022 consolidarse en el mercado a nivel regional y nacional como una empresa líder en el sector de ingeniería y construcción de obras civiles por medio del establecimiento de estrategias de mejoramiento continuo y buenas prácticas que aseguren siempre la calidad en cada uno de nuestros procesos.

3.3 Valores Corporativos de RUYCO S.A.S.

A continuación, se presentan los valores corporativos de RUYCO S.A.S:

- Entrega a tiempo de obras y proyectos
- Personal competente para cada cargo
- Capacitación al personal
- Responsabilidad y seriedad ante el cliente
- Experiencia

3.4 Experiencia en el Desarrollo de Proyectos

RUYCO S.A.S. durante los más de 30 años de longevidad ha acumulado experiencia desarrollando proyectos como se presenta en la siguiente tabla:

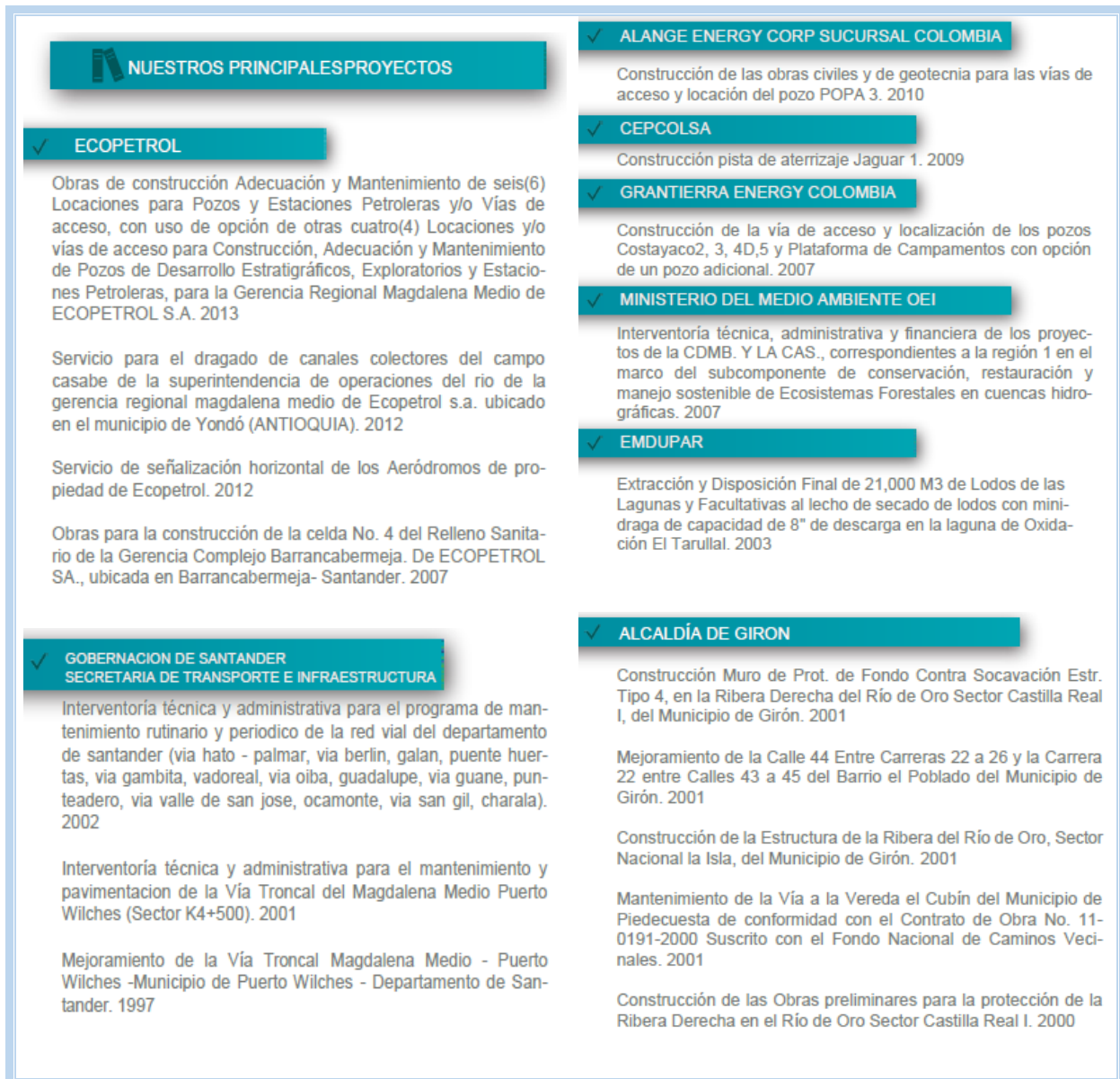
Tabla 6.*Experiencia de RUYCO en el Desarrollo de Contratos*

Año	Contratos Ejecutados	Contratos En ejecución	Total general
1990	2		2
1991	7		7
1992	8		8
1994	7		7
1995	34		34
1996	24		24
1997	2		2
2000	1		1
2001	2		2
2002	1		1
2003	3		3
2005	2		2
2007	4		4
2008	1		1
2010	1		1
2012	3		3
2017		1	1
2018	1		1
2021		1	1
Total general	103	2	105

Nota. La tabla presenta la experiencia de RUYCO S.A.S en el desarrollo de contratos.

3.5 Principales Proyectos Ejecutados

En la siguiente figura se presentan los principales proyectos desarrollados por RUYCO S.A.S. y sus clientes.

Figura 6.*Principales Proyectos Ejecutados*

Nota. La figura presenta los principales proyectos desarrollados por RUYCO S.A.S. y sus clientes. Tomado de Brochure Marzo 2020. (p 1 a 4) por RUYCO S.A.S.

3.5 Principales Clientes de RUYCO S.A.S en la Actualidad

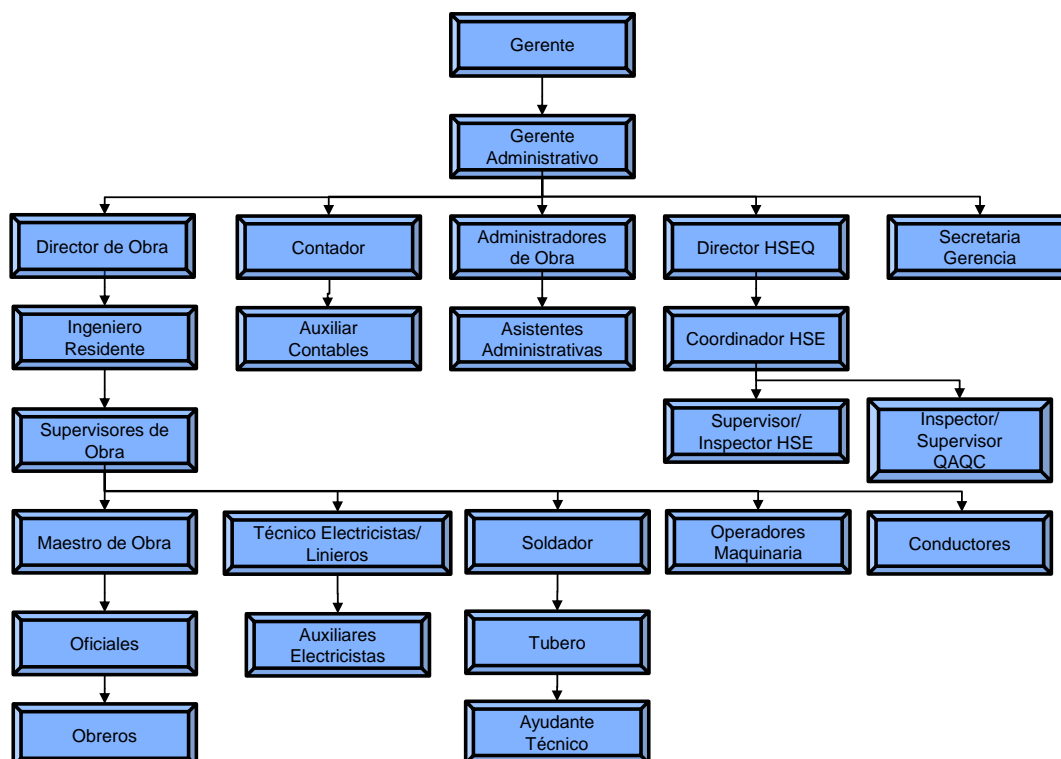
Sus principales clientes actualmente son: ECOPETROL S.A., FERMAR S.A.S., Alb Ingeniería S.A.S., Consorcio Empresarial Locaciones, Equipos y Construvías Maquinaria Pesada S.A.S., Unión Temporal Grupo Nacional, Ingeniería, Servicios y Soluciones S.A.S.

3.6 Estructura Organizacional de RUYCO S.A.S.

RUYCO S.A.S presenta una estructura organizacional orientada a proyectos para el desarrollo de su actividad comercial.

Figura 7.

Estructura Organizacional de RUYCO S.A.S.



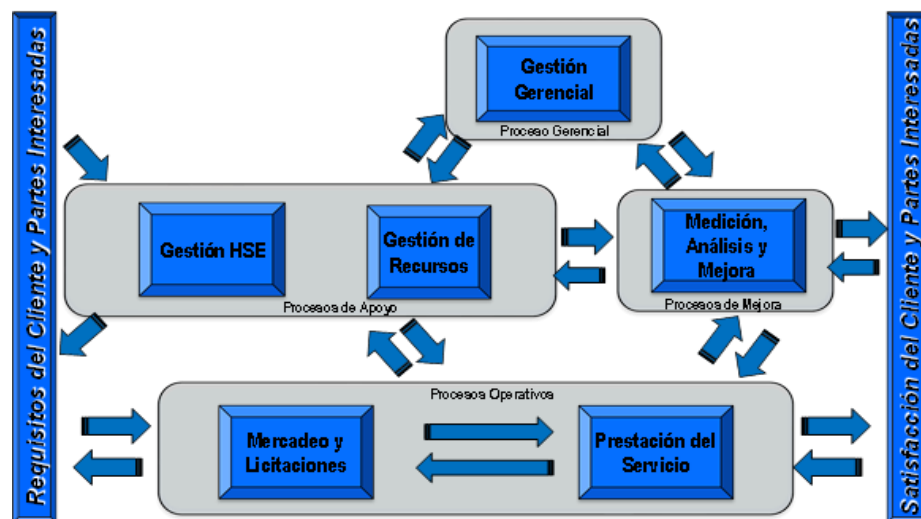
Nota. La figura presenta la estructura organizacional de RUYCO S.A.S. Tomado de HSE-SST-01. Sistema de Gestión de SST. (p 11) por RUYCO S.A.S.

3.7 Mapa de Procesos Principales de RUYCO S.A.S.

A continuación, se presenta el mapa de procesos definido por RUYCO S.A.S. para el desarrollo de sus actividades.

Figura 8.

Mapa de Procesos de RUYCO S.A.S.



Nota. La figura presenta el mapa de procesos aplicado por RUYCO. Tomado de HSE-SST-01. Sistema de Gestión de SST. (p 11) por RUYCO S.A.S.

3.8 Políticas y Programas de Gestión de RUYCO S.A.S.

3.8.1 Políticas

A continuación, se presentan las políticas de RUYCO S.A.S., a saber:

- *Política de HSEQ:* tiene como finalidad el cumplimiento a satisfacción de los requisitos de los clientes y sus necesidades utilizando personal calificado y proveedores confiables en la ejecución de los proyectos, además por medio del cumplimiento de la legislación en seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente vigente y aplicable a la prestación de servicios de obras civiles. Y mantener siempre el compromiso hacia el control de los aspectos ambientales significativos, la mejora continua hacia la eficacia del SGI HSEQ para garantizar viabilidad y crecimiento económico a la compañía.
- *Política de no alcohol, no tabaco y no sustancias psicoactivas:* tiene como finalidad prevenir el tabaquismo, consumo de alcohol y sustancias psicoactivas en forma coordinada con las entidades de seguridad social, en pro de evitar accidentes y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y su familia. Debido a que algunas de las actividades desarrolladas por la empresa son catalogadas de alto riesgo, con alto potencial para la ocurrencia de accidentes de trabajo, y debido a los efectos que generan en el individuo las bebidas con contenido de alcohol, el consumo de cigarrillo y drogas psicoactivas como son entre otros, pérdida de reflejos, disminución de la atención y concentración, somnolencia y agresividad, y a largo plazo, problemas respiratorios, cuadros crónicos y carcinogénicos. Esta política estará en concordancia con las disposiciones o políticas en materia de alcohol, tabaquismo y drogas de las empresas operadoras con quienes contrate la empresa, siempre y cuando no contraríen la política de RUYCO S.A.S.
- *Política de prevención de acoso laboral:* tiene como finalidad prevenir el acoso laboral a través del mantenimiento de un ambiente de convivencia adecuado, conformando el comité de

convivencia laboral, estableciendo el procedimiento de investigación, realizando las investigaciones de casos de acoso laboral que se presenten durante el desarrollo de las actividades administrativas y servicios ejecutados por la empresa.

3.8.2 Programas de Gestión

A continuación, se presentan los programas de RUYCO S.A.S., a saber:

- *Gestión en salud en el trabajo:* tiene como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgo laborales, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo.
- *Gestión en el ambiente de trabajo e higiene industrial:* tiene como finalidad el reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales que pueden ocasionar enfermedades, afectar la salud y el bienestar de los trabajadores en sus lugares de trabajo y que le permitan la implementación efectiva de programas de vigilancia epidemiológica.
- *Gestión de seguridad en el trabajo:* tiene como finalidad implementar un conjunto de técnicas y actividades destinadas a la identificación, valoración y al control de causas de los incidentes y accidentes de trabajo y de las condiciones de trabajo que pueden afectar la seguridad de los trabajadores.

- *Gestión de riesgos específicos:* tiene como finalidad la identificación y valoración de peligros para los riesgos prioritarios que tengan el potencial de generar accidentes de trabajo. Se realiza su evaluación periódica por medio de indicadores de cumplimiento, cobertura y eficacia con el objetivo de analizar las tendencias, plantear nuevas estrategias y planes de acción.
- *Capacitación y entrenamiento:* tiene como finalidad identificar las necesidades de entrenamiento de acuerdo con las competencias requeridas por cargo y su actualización de acuerdo con las necesidades de la empresa y de sus clientes.
- *Gestión del cambio:* tiene como finalidad identificar el impacto sobre la seguridad y salud, que puedan generar los cambios internos (introducción de nuevos procesos, cambios en los métodos de trabajo, adquisiciones, instalaciones, entre otros) o los cambios externos (cambios en la legislación, evolución del conocimiento en seguridad y salud, entre otros). Para ello realizará la identificación de peligros y la evaluación de riesgos que puedan derivarse de estos cambios, y se adoptarán las medidas de prevención y control antes de su implementación cuando así proceda, en consulta con el COPASST.
- *Prevención, preparación y respuesta ante emergencias.*
- *Control de proveedores y subcontratistas.*

3.9 Información Financiera de los últimos 5 años

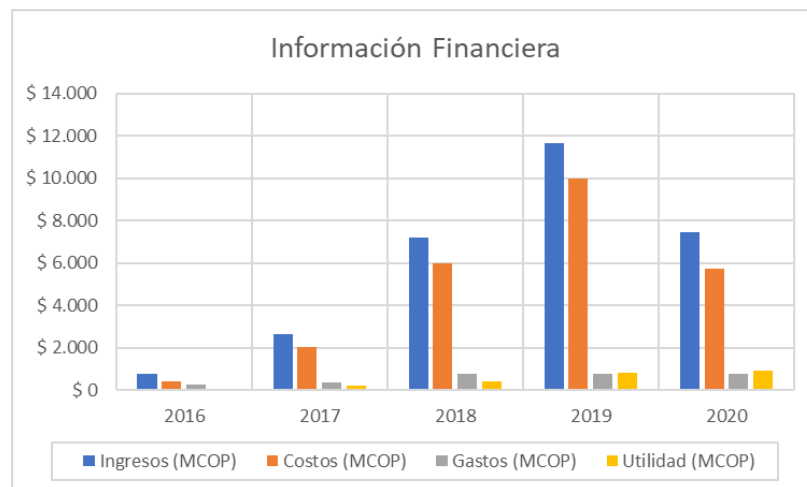
Se presenta la información financiera de los últimos cinco años de RUYCO S.A.S., presentando utilidades crecientes año a año (información en millones de pesos).

Tabla 7.*Información Financiera de los últimos cinco años*

RUBRO	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos (MCOP)	\$ 759,23	\$ 2.625,46	\$ 7.188,28	\$ 11.630,01	\$ 7.450,91
Costos (MCOP)	\$ 402,96	\$ 2.022,38	\$ 6.000,65	\$ 9.992,76	\$ 5.716,22
Gastos (MCOP)	\$ 270,35	\$ 378,07	\$ 768,63	\$ 788,47	\$ 795,52
Utilidad (MCOP)	\$ 85,92	\$ 225,00	\$ 419,01	\$ 848,78	\$ 939,17

Nota. La tabla presenta la información financiera de los últimos cinco años.

La tabla anteriormente se presenta de forma gráfica en la figura siguiente.

Figura 9.*Información Financiera de RUYCO S.A.S.*

Nota. La figura presenta la información financiera de los últimos cinco años.

3.10 Modelo de Dirección aplicado por RUYCO S.A.S.

El modelo de dirección aplicado por RUYCO S.A.S. está enfocado en el desarrollo y ejecución de proyectos (contratos) privados o públicos. No está enfocado ni al desarrollo de programas, ni al desarrollo de portafolios.

3.11 Disposición al Cambio de RUYCO S.A.S.

La organización ha logra ser sostenible a través del tiempo, en parte gracias a la aplicación de acciones encaminadas al cambio que han permitido que la empresa no se quede en el mismo punto. Dentro de las acciones encaminadas al cambio en la organización ha sumado esfuerzo que han logrado las certificaciones ISO 9001 de 2008 en Sistemas de gestión de la calidad, ISO 14001 de 2004 en Sistemas de gestión ambiental y OHSAS 18001 de 2007 en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral. De igual manera esta iniciativa de realizar la evaluación de madurez de la empresa RUYCO S.A.S., objeto de este trabajo de aplicación, demuestra la disposición al cambio por parte de la compañía en procura de la aplicación de mejores procesos para la gestión de proyectos.

3.12 Análisis DOFA

Con el objeto de ampliar el nivel de comprensión de la empresa RUYCO S.A.S., se presentará el análisis DOFA cuyos pilares base son el análisis interno y el externo de la organización, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de obtener una visión general de la dirección de proyectos. Así mismo encontrar factores críticos que apalanquen cambios que minimicen las debilidades, reduzcan la amenazas y aprovechen las oportunidades en la organización.

A continuación, se presenta la matriz DOFA:

Tabla 8.*Análisis DOFA*

MATRIZ DOFA	ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
ORIGEN INTERNO (atributos de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva entre los integrantes del equipo de cada proyecto. - Equipos, maquinaria y recursos adecuados para el desarrollo de los proyectos. - Identificación de su personal con los valores corporativos. - Instalaciones adecuadas. - Disponibilidad para apoyar el proceso de capacitación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se realiza retroalimentación de las lecciones aprendidas. - En algunos proyectos el personal tiene sobreasignación de funciones. - Algunos recursos humanos son transversales a varios proyectos a la vez. - Rotación y variabilidad del personal de acuerdo con las necesidades de cada proyecto. - El control y seguimiento de cada proyecto es realizado de acuerdo con las habilidades y destrezas de cada profesional. - Limitación en el cronograma por disponibilidad de tiempo.
ORIGEN EXTERNO (atributos del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas contratistas de obras civiles que aplican estándares internacionales para la dirección de proyectos en el mercado local son pocas. - Los clientes principales están alineando sus políticas de dirección de proyectos a estándares internacionales. - Aprendizaje y actualización de los estándares internacionales reconocidos para la dirección de proyectos. - Aumentar el nivel de madurez en el área de dirección de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en el mercado local de empresas con mayor experiencia. - Desaceleración de la economía local y disminución de contratación pública y privada local por efectos secundarios de la pandemia del Covid-19. - Que la organización no quiera continuar con el desarrollo de la propuesta de mejora.

Nota. La tabla presenta el análisis DOFA al área de dirección de proyectos de RUYCO S.A.S.

3.13 Riesgos Identificados asociados a la Aplicación de la Autoevaluación SAM

A continuación, se presentan los riesgos identificados asociados a la aplicación de la autoevaluación SAM a la empresa RUYCO S.A.S.

Tabla 9.*Análisis de Riesgos asociados a la Aplicación de la Autoevaluación*

RIESGO	CAUSA	RESPUESTA	IMPACTO
Sesgo en las respuestas	Desconocimiento en las prácticas realizadas	Consulta al profesional del área para aclarar los conceptos	Alto
Incremento en el tiempo planeado para el desarrollo de la evaluación	Extensión del cuestionario a aplicar	Antes de realizar la evaluación se hará una explicación previa para aclarar dudas y evitar confusiones. Además, se hará una sesión piloto con los entrevistados.	Bajo
Información Desactualizada	Cambio en la información recolectada, modificaciones en la estructura organizacional, o en las políticas	Cotejar la información entregada con la directiva de la organización.	Alto
Perdida de los cuestionarios	Daño en el archivo digital de excel creado para el desarrollo de la encuesta	Se tendrá actualizado el archivo digital en el correo electrónico.	Alto
Perdida de información catalogada como privilegiada para la organización	Manejo inadecuado de la información por parte del entrevistador y entrevistados	Antes de realizar la evaluación se hará una divulgación del manejo y reserva de datos, adicionalmente los nombres de los entrevistados se mantendrán anónimos durante todo momento.	Medio

Nota. La tabla presenta el análisis de riesgos asociados a la aplicación de la autoevaluación.

3.14 Enfoque de la Autoevaluación SAM a aplicar a RUYCO S.A.S.

Teniendo en cuenta que el modelo de dirección aplicado por RUYCO S.A.S. no está enfocado ni al desarrollo de programas, ni al desarrollo de portafolios. La autoevaluación SAM queda acotada con la aplicación de las preguntas asociadas al dominio de Proyectos y a los Habilitadores Organizacionales que apalancan el desarrollo de los procesos.

Tabla 10.

Cantidad de Preguntas a Aplicar para la Autoevaluación a RUYCO S.A.S.

Preguntas de la autoevaluación SAM del OPM3® del PMI®	Cantidad Total de preguntas	Cantidad de preguntas a Aplicar
<i>Total de Preguntas</i>	501	293
Proyectos	188	188
Programas	144	0
Portafolios	64	0
Habilitadores Organizacionales (OE)	105	105

Nota. La tabla presenta cantidad de preguntas a aplicar para la autoevaluación a RUYCO S.A.S.

El medio de desarrollo de la autoevaluación SAM será con sesiones dinámicas mediante virtualidad remota usando programas para videollamadas tales como Zoom y Teams teniendo en cuenta las limitaciones de contacto físico originadas por la pandemia del Covid-19 y las nuevas políticas aplicadas por RUYCO S.A.S. para la prevención de casos en la organización. Una vez se recopile la información, se consolidará y se analizarán los resultados obtenidos usando una hoja de Excel desarrollada para este trabajo de aplicación, en la cual se responderá a cada una de las preguntas seleccionadas usando el método de calificación variable.

Figura 10.

Forma de usar la herramienta para realizar la autoevaluación SAM

No.	ID Mejores Prácticas (Best Practice ID)	Mapa	Secuencia Relacionada	Pregunta SAM	Respuesta	Valoración Máxima	Preguntas	%	Grupo	Etapa del Proceso	Dominio	Dominio	
												Proyectos	Programas
P1	1000	1	1.1	¿Su organización Establece Políticas para la Dirección de Proyectos?	3	3	1	100%	Habilitador Organizacional	Habilitador Organizacional	OE-P, G y F	Proyectos	Programas
P2	1005	2	2.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	3	3	1	100%	1. Estandarizar	Proyectos	P	Proyectos	
P63	1700	2	2.2	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	3	3	1	100%	2. Medir	Proyectos	P	Proyectos	
P108	2240	2	2.3	¿Su organización Controla el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	2	3	1	67%	3. Controlar	Proyectos	P	Proyectos	
P144	2630	2	2.4	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	0	3	1	0%	4. Mejora Continua	Proyectos	P	Proyectos	
					3	15	5		5	5	5	5	1

Nota. La figura presenta la forma de usar la herramienta para realizar la autoevaluación SAM.

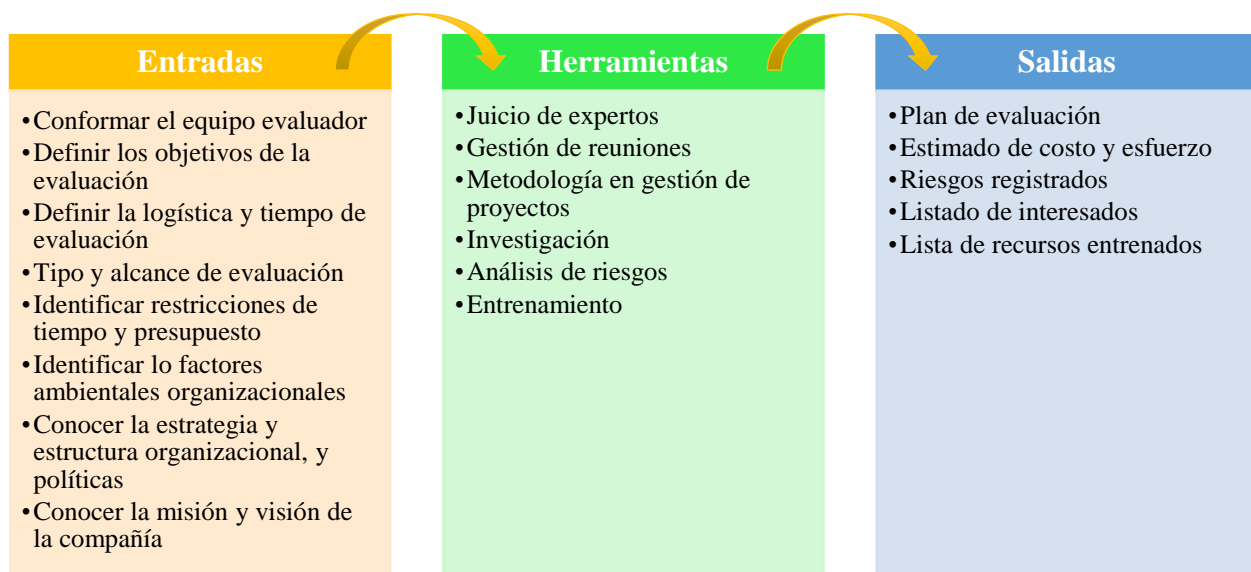
3.15 Plan para la Aplicación de la Autoevaluación SAM

El plan para el desarrollo de la autoevaluación SAM en RUYCO S.A.S tiene en cuenta toda la información presentada en el documento, y define los siguientes aspectos:

- *Tipo de Entrevista:* 1 entrevistador y 2 entrevistados.
- *Número de preguntas:* 293 preguntas de las cuales 188 hacen parte del dominio de proyectos y 105 hacen parte del dominio de los habilitadores organizacionales.
- *Forma de desarrollo del cuestionario:* presencialidad remota usando herramientas digitales y software gratuito de videollamadas tales como Zoom o Teams. Se responderá el cuestionario a modo de entrevistas dinámicas por sesiones; se realizarán dos sesiones de duración máxima de una hora cada semana durante un periodo de tres semanas para resolver las preguntas.
- *Herramienta a usar:* hoja de excel desarrollada para este trabajo de aplicación para la toma y organización datos, análisis y graficación siguiendo las recomendaciones del OPM3® del PMI®.

3.16 Entradas, Herramientas y Salidas para Establecer el Plan

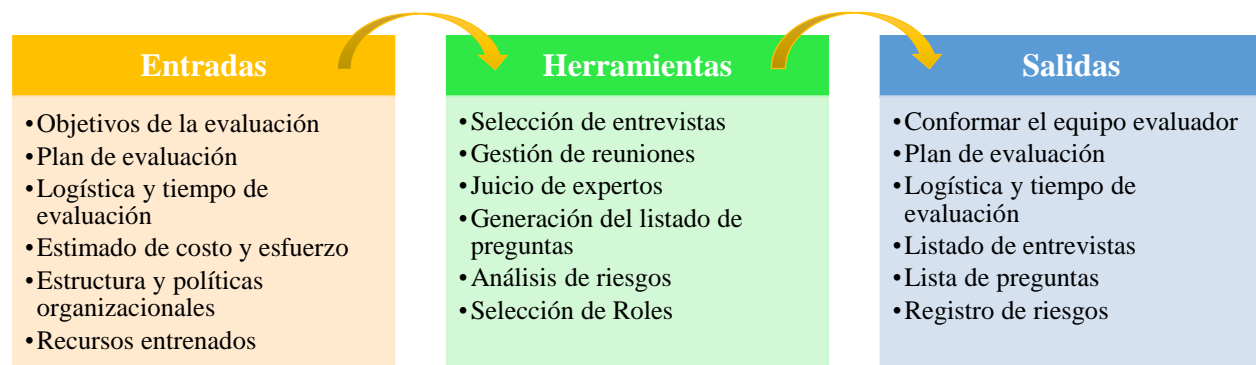
A continuación, se presentan las entradas, herramientas y salidas para establecer el plan para el desarrollo de la autoevaluación SAM en RUYCO S.A.S.

Figura 11.*Entradas, Herramientas y Salidas para Establecer el Plan*

Nota. La figura presenta las entradas, herramientas y salidas para establecer el plan. Adaptado de OPM3® tercera edición. (p 63), por el PMI® 2013.

3.17 Entradas, Herramientas y Salidas para Definir el Alcance

A continuación, se presentan las entradas, herramientas y salidas para definir el alcance de la autoevaluación SAM en RUYCO S.A.S.

Figura 12.*Entradas, Herramientas y Salidas para Definir el Alcance*

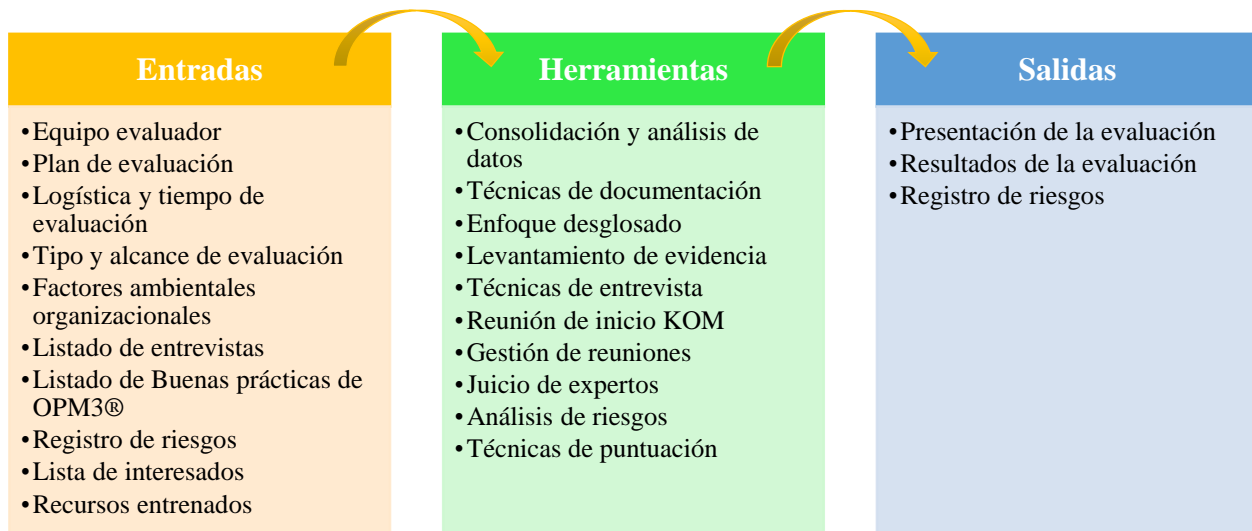
Nota. La figura presenta las entradas, herramientas y salidas para definir el alcance. Adaptado de OPM3® tercera edición. (p 69), por el PMI® 2013.

3.18 Entradas, Herramientas y Salidas para aplicar la Autoevaluación SAM

A continuación, se presentan las entradas, herramientas y salidas para realizar la autoevaluación SAM en RUYCO S.A.S.

Figura 13.

Entradas, Herramientas y Salidas para Aplicar la Autoevaluación



Nota. La tabla presenta las entradas, herramientas y salidas para aplicar la autoevaluación SAM.

Adaptado de OPM3® tercera edición. (p 72), por el PMI® 2013.

3.19 Realizar la Evaluación de Madurez

Para desarrollar la evaluación de autoevaluación de madurez se debe profundizar en cada uno de los cuatro procesos interrelacionados: Establecer el Plan, Definir el Alcance, Conducir la Evaluación, e Iniciar el Cambio.

3.19.1 Establecer el Plan

Para establecer el plan para la aplicación de la autoevaluación SAM, las entradas, técnicas y herramientas y salidas fueron seleccionadas de acuerdo con el tamaño, estructura organizacional, tipo de negocio y objetivos de la organización.

3.19.1.1 Entradas. A continuación, se presentan las entradas seleccionadas:

3.19.1.1.1 Equipo Evaluador. El equipo evaluador estará conformado por el autor del presente trabajo de aplicación con el rol de entrevistador evaluador, teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos en gestión de proyectos, programas y portafolios durante la maestría y la comprensión de la metodología del OPM3® tercera edición. Adicionalmente el equipo estará conformado por dos funcionarios de RUYCO S.A.S. que se mantendrán anónimos, quienes actuarán como los entrevistados evaluados.

3.19.1.1.2 Objetivos de la Evaluación. A continuación, se presentan los objetivos de la evaluación:

- Aplicar la iniciativa del OPM3® e identificar el nivel de madurez de la organización.
- Identificar los procesos más débiles, además identificar y recomendar las mejores prácticas a aplicar para mejorar los procesos.
- Identificar los habilitadores organizacionales más débiles y recomendar las mejores prácticas para mejorarlos.

3.19.1.1.3 Logística de la Evaluación. Se definió, en consenso con RUYCO S.A.S., la realización de sesiones de 1 hora dos veces a la semana por un periodo de 4 semanas en horario laboral guiada por el entrevistador con la asistencia de los evaluados, con el fin de responder el cuestionario de forma dinámica.

3.19.1.1.4 Alcance de la Evaluación. La autoevaluación SAM a realizar, usando la metodología del OPM3®, constará de un cuestionario conformado por 293 preguntas de las cuales 188 hacen parte del dominio de proyectos y 105 hacen parte del dominio de los habilitadores organizacionales. teniendo en cuenta que RUYCO S.A.S. no tiene una estructura organizacional enfocada a la gestión de programas y tampoco a la gestión de portafolios.

3.19.1.2 Técnicas y Herramientas. A continuación, se presentan las técnicas y herramientas seleccionadas:

3.19.1.2.1 Juicio de Expertos. El presente trabajo de aplicación contará con el apoyo del director del presente trabajo quien tendrá el rol de emitir el juicio de experto.

3.19.1.2.2 Reuniones. Las reuniones se desarrollarán por modalidad de presencialidad remota, de manera virtual teniendo en cuenta que a la fecha persiste la pandemia del Covid-19 en nuestro país, y el proceso de vacunación de la población se demorará por lo menos 3 meses más.

3.19.1.2.3 Metodología. La evaluación del nivel de madurez se realizará siguiendo los pasos establecidos por la metodología del OPM3® tercera edición del PMI®, usando un archivo Excel construido para el desarrollo de este trabajo de aplicación.

3.19.1.3 Salidas. A continuación, se presentan las salidas para el plan de evaluación de acuerdo con lo definido anteriormente.

Tabla 11.

Plan de Evaluación

Parámetro	Descripción
Equipo Evaluador	Entrevistador/Evaluador: Autor del Trabajo de aplicación Entrevistados/Evaluados: 2 funcionarios de RUYCO S.A.S que se mantendrán anónimos
Objetivos	- Aplicar la iniciativa del OPM3® e identificar el nivel de madurez de la organización. - Identificar los procesos más débiles, además identificar y recomendar las mejores prácticas a aplicar para mejorar los procesos. - Identificar los habilitadores organizacionales más débiles y recomendar las mejores prácticas para mejorarlos.
Alcance	188 preguntas asociadas al Dominio de Proyectos 105 preguntas asociadas a Habilitadores Organizacionales
Tiempo para la autoevaluación	4 semanas

Nota. La tabla presenta el plan de evaluación definido.

3.19.2 Definir el Alcance

Para definir el alcance se identifica la profundidad y recursos de la evaluación planeada.

3.19.2.1 Entradas. A continuación, se presentan las entradas seleccionadas.

3.19.2.1.1 Objetivos de Evaluación. Esta entrada fue descrita en el numeral 2.4.1.1.

3.19.2.1.2 Plan de Evaluación. Se presenta en la tabla 11.

3.19.2.1.3 Logística de la Evaluación. Esta entrada fue descrita en el numeral 2.4.1.1.3.

3.19.2.1.4 Lista de Recursos Entrenados. Esta entrada muestra el componente de conocimiento en el OPM3® y gestión de proyectos que presentan cada uno de los actores involucrados que conforman el equipo evaluador en la realización de la autoevaluación de madurez SAM.

Tabla 12.

Lista de Recursos Capacitados

Equipo Evaluador	Conocimiento
Entrevistador/Evaluador	Alto
Entrevistados/Evaluados	Medio

Nota. La tabla presenta la lista de recursos capacitados.

3.19.2.2 Técnicas y Herramientas. Teniendo en cuenta que algunas de las técnicas y herramientas seleccionadas se describieron en el numeral 2.4.1.2, solamente se detallaran aquellas que aún no han sido presentadas, a saber:

3.19.2.2.1 Selección de Entrevistas. Según la descripción presentada en numeral 2.3

acerca de RUYCO S.A.S., se seleccionó el tipo de entrevista con un entrevistador con varios entrevistados de la organización simultáneamente de manera dinámica con sesiones de 1 hora dos veces a la semana en horario laboral por un periodo de 4 semanas con modalidad de presencialidad remota para desarrollar el cuestionario.

3.19.2.2.2 Listado de Preguntas. El cuestionario para identificar el nivel de madurez a aplicar está conformado por 293 preguntas de las cuales 188 hacen parte del dominio de proyectos y 105 hacen parte del dominio de los habilitadores organizacionales, teniendo en cuenta que RUYCO S.A.S no cuenta con una estrategia organizacional enfocada a la gestión ni de programas ni de portafolios.

3.19.2.2.3 Listado de Buenas Prácticas. El listado de Buenas Prácticas contenidas en el OPM3® del PMI® se encuentra en el Apéndice A del presente documento.

3.19.2.3 Salidas. A continuación, se presentan las salidas para definir el alcance para la evaluación de acuerdo con lo definido anteriormente.

Tabla 13.

Definición de Alcance

Parámetro	Descripción
Tipo de Evaluación	Entrevistas dinámicas con sesiones de 1 hora dos veces a la semana por un periodo de 4 semanas con un Entrevistador (autor del presente trabajo) y dos Entrevistados (funcionarios de RUYCO SAS que se mantendrán anónimos), modalidad de presencialidad remota
Alcance	Dominio de Proyectos (188 preguntas) Dominio de Habilitadores Organizacionales asociados a proyectos (105 preguntas)

Herramienta a usar para el desarrollo de la evaluación	Archivo de excel construido para el desarrollo de este trabajo de aplicación
--	--

Nota. La tabla presenta la definición del alcance para aplicar la evaluación de madurez.

3.19.3 Conducir la Evaluación

En este proceso se ejecuta el plan y alcance definidos anteriormente, se desarrolla el cuestionario con la técnica de puntuación definida y se consolidan los datos.

3.19.3.1 Entradas. Las entradas que se agrupan en esta sección: conformación del equipo de evaluador, plan de evaluación, logística, alcance de la evaluación, listado de preguntas y mejores prácticas fueron descritas en los numerales 2.4.1.1 y 2.4.2.1.

3.19.3.2 Técnicas y Herramientas. A continuación, se presentan las herramientas seleccionadas, a saber:

3.19.3.2.1 Consolidación y Análisis de Datos. La consolidación de la información se realizará con un archivo propio desarrollado en excel para este trabajo de aplicación alineado con las instrucciones y el proceso enunciado en el OPM3® del PMI ®.

Figura 14.

Herramienta desarrollada para la Consolidación y Análisis de la Información

CUESTIONARIO AUTOEVALUACION (SAM) DEL OPM3® PARA RUYCO S.A.S.																				
No.	ID Mejores Prácticas (Best Practice ID)	Ruta	Secuencia Relacionada	Pregunta SAM	Respuesta	Valoración Máxima	Preguntas	%	Grupo	Etapas del Proceso	Dominio	Área	Dominio			Etapas del Proceso de Mejora				
													Proyectos	Programas	Portafolios	Estandarizar (S)	Medir (M)	Controlar (C)	Mejora Continua (I)	
P1	1000	1	1.1	¿Su organización Establece Políticas para la Dirección de Proyectos?	0	3	1	0%	Habilidades Organizacional	Habilidades Organizacional	OE-P, Q y F	Gerencia y Administración	Proyectos	Programas	Portafolios					
P2	1005	2	2.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	0	3	1	0%	1. Estandarizar	Proyectos	P	Gerencia y Administración	Proyectos			Estandarizar				
P3	1020	3	3.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	0	3	1	0%	1. Estandarizar	Proyectos	P	Gerencia y Administración	Proyectos			Estandarizar				
P4	1030	4	4.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	0	3	1	0%	1. Estandarizar	Proyectos	P	Gerencia y Administración	Proyectos			Estandarizar				
P5	1035	5	5.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	0	3	1	0%	1. Estandarizar	Proyectos	P	Dirección	Proyectos			Estandarizar				
P6	1040	6	6.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	3	1	0%	1. Estandarizar	Proyectos	P	Gerencia y Administración	Proyectos			Estandarizar				
P7	1045	5	5.2	¿Su organización Mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	0	3	1	0%	2. Medir	Proyectos	P	Dirección	Proyectos			Medir				
P8	1050	7	7.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Definir las actividades del Proyecto"?	0	3	1	0%	1. Estandarizar	Proyectos	P	Programación	Proyectos			Estandarizar				
P9	1055	5	5.3	¿Su organización Controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	0	3	1	0%	3. Controlar	Proyectos	P	Dirección	Proyectos			Controlar				
P10	1060	8	8.1	¿Su organización Estandariza el proceso de "Secuenciar las actividades del Proyecto"?	0	3	1	0%	1. Estandarizar	Proyectos	P	Programación	Proyectos			Estandarizar				
P11	1065	5	5.4	¿Su organización Mejora el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	0	3	1	0%	4. Mejora Continua	Proyectos	P	Dirección	Proyectos							Mejora Continua

Nota. La figura presenta la herramienta desarrollada para la consolidación y análisis de la información.

3.19.3.2.2 Método de Calificación. El método de calificación seleccionado para el desarrollo de la autoevaluación fue el método variable (ver tabla 5 numeral 2.2.2.14), en el cual asigna puntuaciones de 0,1,2 y 3 dependiendo de la cantidad y frecuencia del resultado.

Tabla 14.

Método Variable seleccionado para Calificación del Cuestionario

Descripción	Valor
Completamente implementada, usada constantemente	3
Completamente implementada, no usada constantemente	2
Parcialmente Implementada	1
No implementada	0

Nota. La tabla presenta el sistema de puntuación seleccionado. Adaptado del Modelo de Madurez Organizacional para la Dirección Proyectos OPM3® tercera edición. (p 47), por el PMI® 2013.

A continuación, se presenta la máxima calificación posible para el cuestionario a aplicar:

Tabla 15.

Máxima Calificación Posible para el Cuestionario a aplicar

Preguntas de la autoevaluación SAM del OPM3® del PMI®	Cantidad Total de preguntas del OPM3®	Cantidad de preguntas a Aplicar	Método de Calificación	Máxima Calificación Posible
<i>Total de Preguntas</i>	501	293	Variable	879
Proyectos	188	188	Variable	564
Programas	144	0	-	0
Portafolios	64	0	-	0
Habilitadores Organizacionales (OE)	105	105	Variable	315

Nota. La tabla presenta la máxima calificación posible del cuestionario a aplicar según el método de calificación variable.

El valor total resultado del desarrollo de la autoevaluación será ponderado con respecto al valor máximo posible generando un valor porcentual. Adicionalmente para el análisis de los datos se utilizará el grado de madurez de 6 escalas, alineado con los niveles de madurez definidos en el OPM3®, en el cual el valor porcentual resultante será ubicado en la escala presentada a continuación, teniendo en cuenta el rango de cada una de las escalas.

Tabla 16.*Escala de Madurez definida para el Análisis de Datos*

Rango Mínimo	Rango Máximo	Grado de Madurez	Nivel	Descripción general de los Procesos
0%	17%	Muy Bajo	1	Incipiente
17%	33%	Bajo	1	Estandarizados
33%	50%	Intermedio bajo	2	Medibles
50%	67%	Intermedio alto	2	Medibles
67%	83%	Alto	3	Controlados
83%	100%	Muy Alto	4	Mejora Continúa

Nota. La tabla presenta la escala de madurez definida para el análisis de datos.

3.19.3.3 Salidas. El desarrollo del cuestionario es la salida de este proceso, en conjunto con el análisis de los datos obtenidos, los cuales se presentarán en el numeral 3 del presente documento.

3.18.4 Iniciar el Cambio

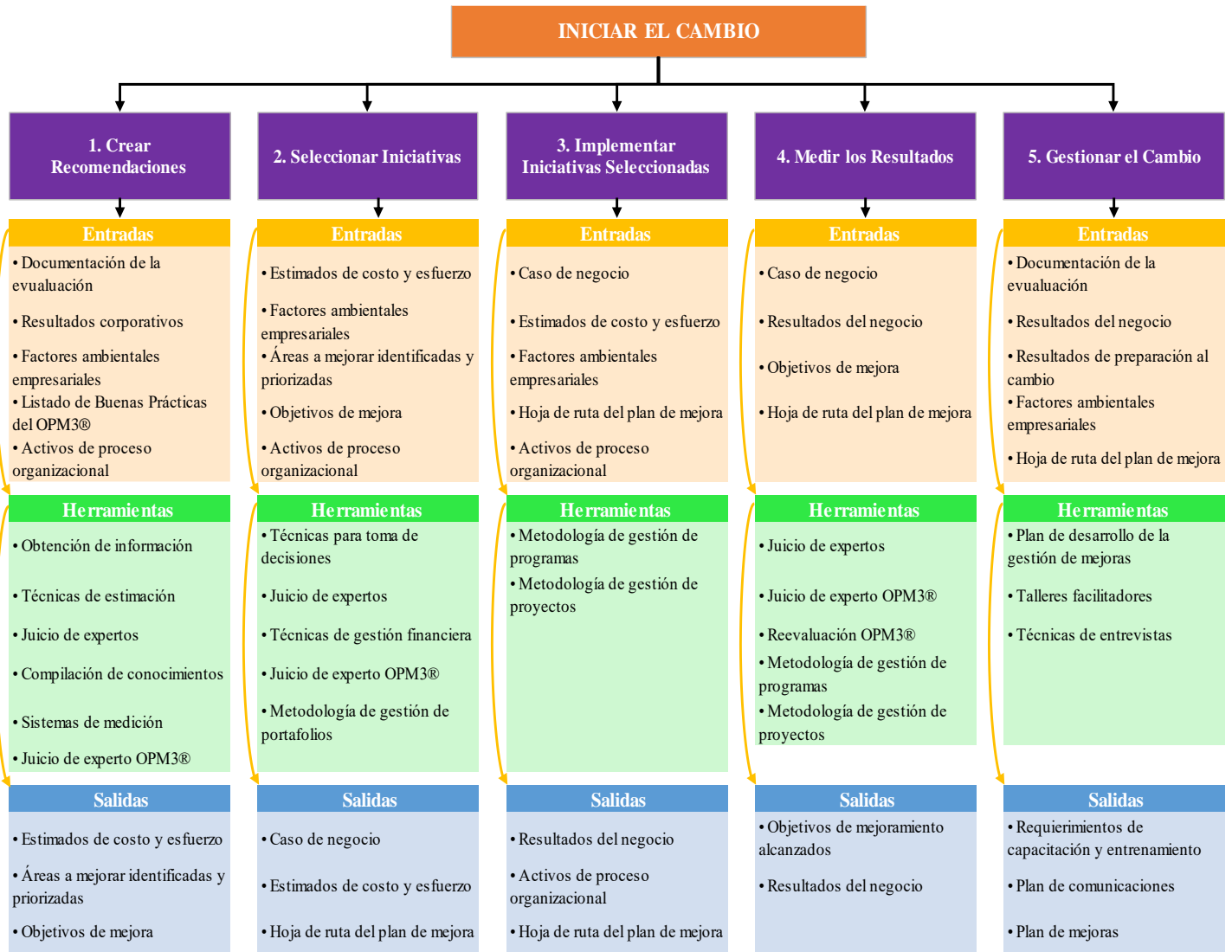
El proceso de cambio inicia con el análisis de la información resultante de la autoevaluación, determinando el estado actual de la organización e identificando donde la organización requiere de cambios. Este proceso proporciona a los miembros del equipo e interesados una ruta clara de los procesos que requieren de cambios y aplicación de mejores prácticas a corto, mediano y largo plazo para lograr mayores beneficios en la organización.

Este proceso lo conforma cinco subprocesos: Crear Recomendaciones, Seleccionar Iniciativas, Implementar Iniciativas Seleccionadas, Medir los Resultados y Gestionar el Cambio, los cuales podrían desarrollarse de manera paralela o con un desfase y son discretos.

A continuación, se presentan las entradas, herramientas y salidas para iniciar el cambio alineado al OPM3®.

Figura 15.

Entradas, Herramienta y Salidas para Iniciar el Cambio



Nota. La figura presenta las entradas, herramientas y salidas para iniciar el cambio en la organización. Adaptado de OPM3® tercera edición. (p 82), por el PMI® 2013.

4. Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la autoevaluación SAM propuesta por el OPM3® tercera edición realizada a RUYCO S.A.S. La cual evaluó los dominios de Proyectos y Habilitadores Organizacionales, teniendo en cuenta que la estructura actual de RUYCO S.A.S. no está enfocada a la gestión de programas y portafolios. La tabla con la autoevaluación completa se presenta en el Apéndice C.

4.1 Resultados para el Dominio de Proyectos

Para el dominio de Proyectos la autoevaluación SAM diligenciada arrojó como resultado un 47% equivalente al nivel 2 con un grado medible intermedio bajo de madurez organizacional.

A continuación, se presentan los resultados por grupos de procesos, áreas de conocimiento y según las buenas prácticas estandarizadas, medibles, controladas y en mejora continua (SMCI).

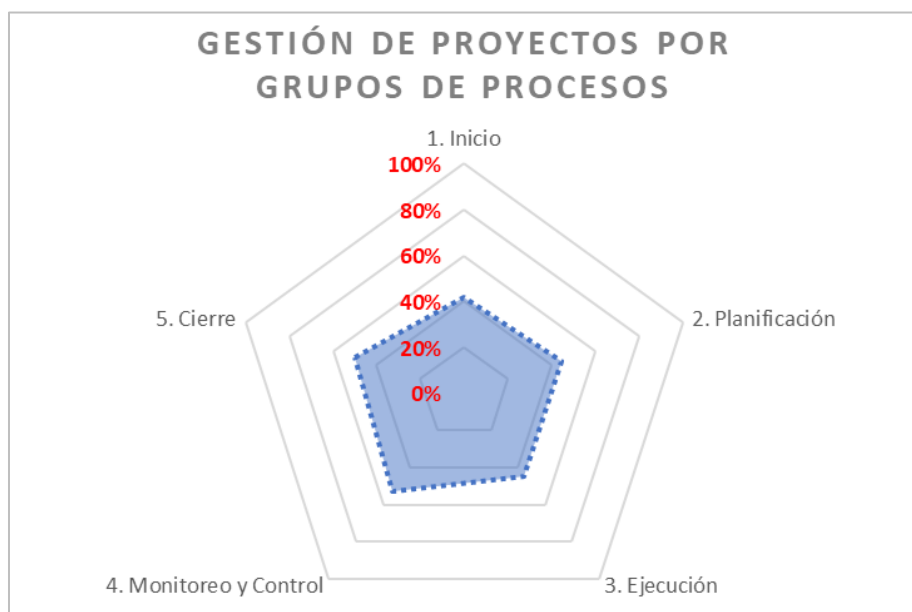
4.1.1 Resultados para la Gestión de Proyectos por Grupos de Procesos

El resumen de resultados para la gestión de proyectos por grupos de procesos se presenta en la tabla 17 y en la figura 16. Encontrándose oportunidades de mejora en todos los grupos de proceso en especial en los grupos de proceso de Inicio, Planificación y Ejecución, los cuales presentaron las menores calificaciones.

Tabla 17.*Resultados para la Gestión de Proyectos por Grupos de Proceso*

Grupos de Proceso	Total de Preguntas	Sumatoria Puntaje Respuestas	Sumatoria Puntaje Máximo	Cumplimiento	Nivel
1. Inicio	8	10	24	42%	2
2. Planificación	96	129	288	45%	2
3. Ejecución	32	43	96	45%	2
4. Monitoreo y Control	48	76	144	53%	2
5. Cierre	4	6	12	50%	2
Total	188	264	564	47%	2

Nota. La tabla presenta los resultados para la gestión de proyectos por grupos de proceso.

Figura 16.*Resultados para la Gestión de Proyectos por Grupos de Proceso*

Nota. La figura presenta los resultados para la gestión de proyectos por grupos de proceso.

4.1.2 Resultados para la Gestión de Proyectos por Áreas del Conocimiento

El resumen de resultados para la gestión de proyectos por áreas de conocimiento se presenta en la tabla 18 y en la figura 17. Encontrándose oportunidades de mejora en todas las áreas de conocimiento en especial en las áreas de Gestión de Riesgos, Gestión de Comunicaciones y Gestión de Interesados, las cuales presentaron las menores calificaciones.

Tabla 18.

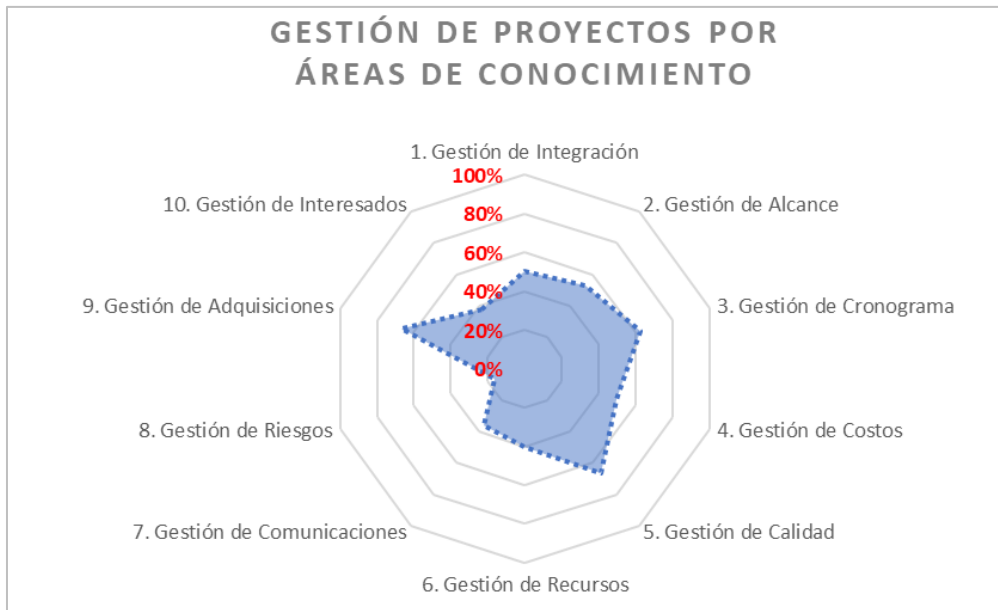
Resultados para la Gestión de Proyectos por Áreas de Conocimiento

Áreas de Conocimiento	Total de Preguntas	Sumatoria Puntaje Respuestas	Sumatoria Puntaje Máximo	Cumplimiento	Nivel
1. Gestión de Integración	24	36	72	50%	2
2. Gestión de Alcance	24	38	72	53%	2
3. Gestión de Cronograma	24	45	72	63%	2
4. Gestión de Costos	16	24	48	50%	2
5. Gestión de Calidad	11	22	33	67%	2
6. Gestión de Recursos	20	24	60	40%	2
7. Gestión de Comunicaciones	12	13	36	36%	2
8. Gestión de Riesgos	25	12	75	16%	1
9. Gestión de Adquisiciones	16	32	48	67%	2
10. Gestión de Interesados	16	18	48	38%	2
Total	188	264	564	47%	2

Nota. La tabla presenta los resultados para la gestión de proyectos por áreas de conocimiento.

Figura 17.

Resultados para la Gestión de Proyectos por Áreas de Conocimiento



Nota. La figura presenta los resultados para la gestión de proyectos por áreas de conocimiento.

4.1.3 Resultados para la Gestión de Proyectos según Buenas Prácticas (SMCI)

El resumen de resultados para la gestión de proyectos según las buenas prácticas recomendadas (SMCI) por el OPM3® del PMI® se presenta en la tabla 19 y en la figura 18. Encontrándose oportunidades de mejora en todos los niveles en especial en procesos con Mejora Continua, Controlados y Medibles, los cuales presentaron las menores calificaciones.

Tabla 19.

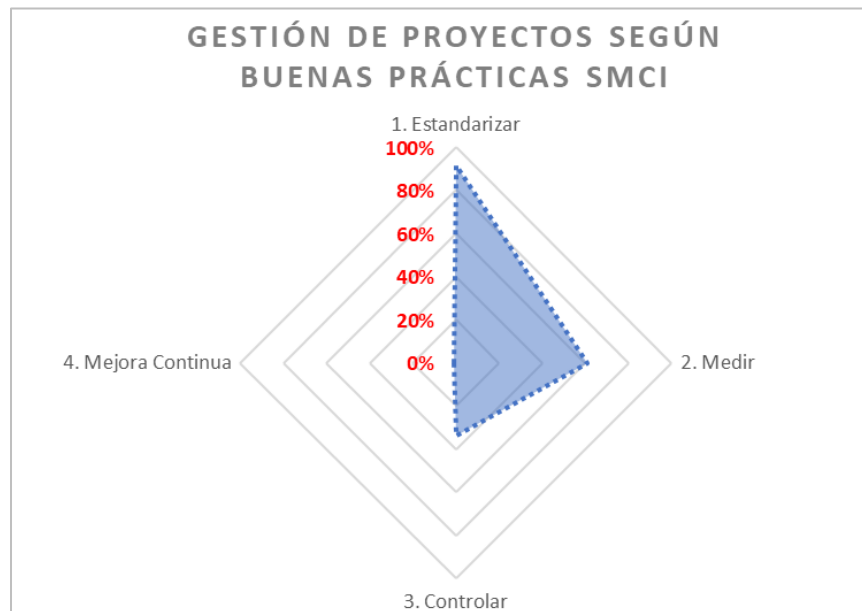
Resultados para la Gestión de Proyectos según la Buenas Prácticas del OPM3®

Buenas Prácticas del OPM3®	Total de Preguntas	Sumatoria Puntaje Respuestas	Sumatoria Puntaje Máximo	Cumplimiento
1. Estandarizar	47	129	141	91%
2. Medir	47	86	141	61%
3. Controlar	47	48	141	34%
4. Mejora Continua	47	1	141	1%
Total general	188	264	564	47%

Nota. La tabla presenta los resultados para la gestión de proyectos según las buenas prácticas recomendadas por el OPM3®.

Figura 18.

Resultados para la Gestión de Proyectos según las Buenas Prácticas del OPM3®



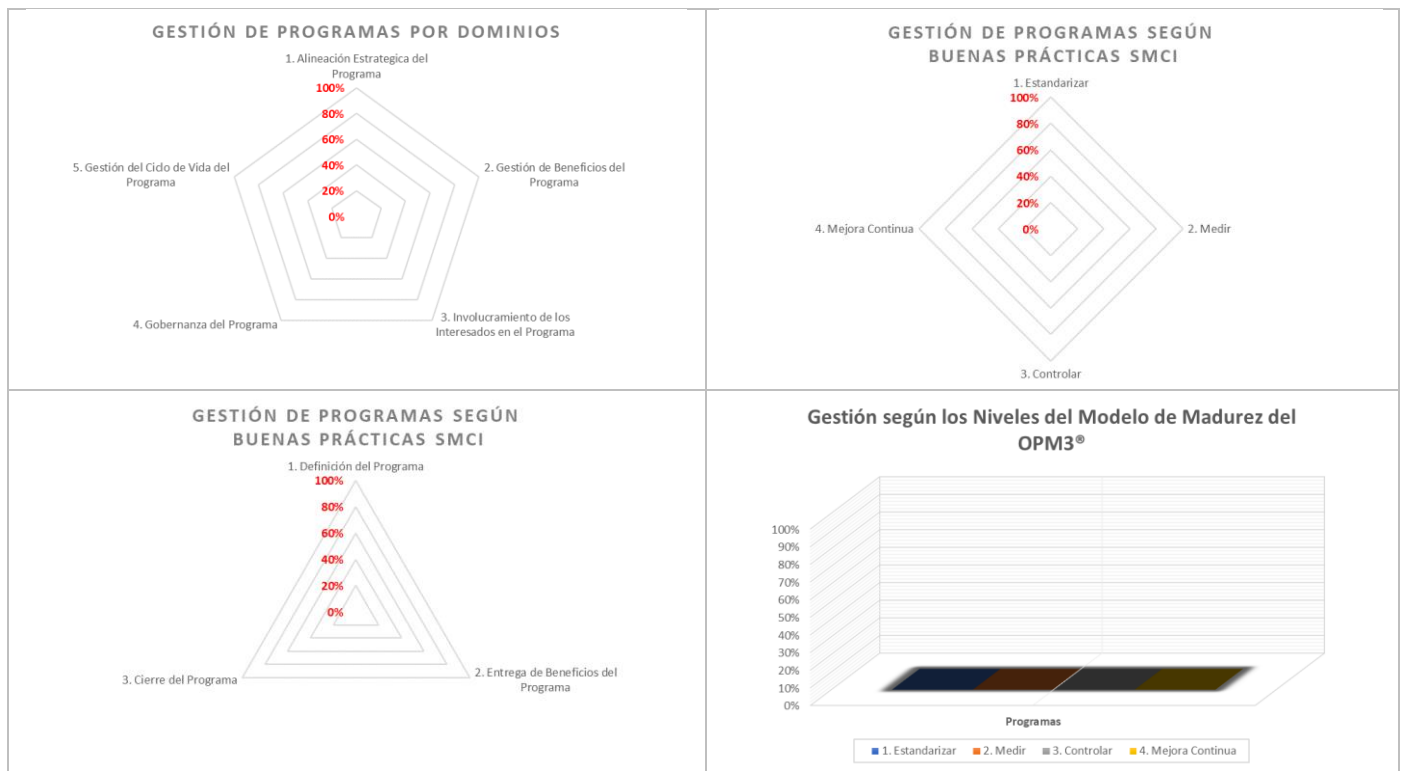
Nota. La figura presenta los resultados para la gestión de proyectos según las buenas prácticas recomendadas por el OPM3®.

4.2 Resultados para el Dominio de Programas

No se evaluó este dominio, debido a que la estructura organizacional de RUYCO S.A.S. no está enfocada a la gestión de Programas.

Figura 19.

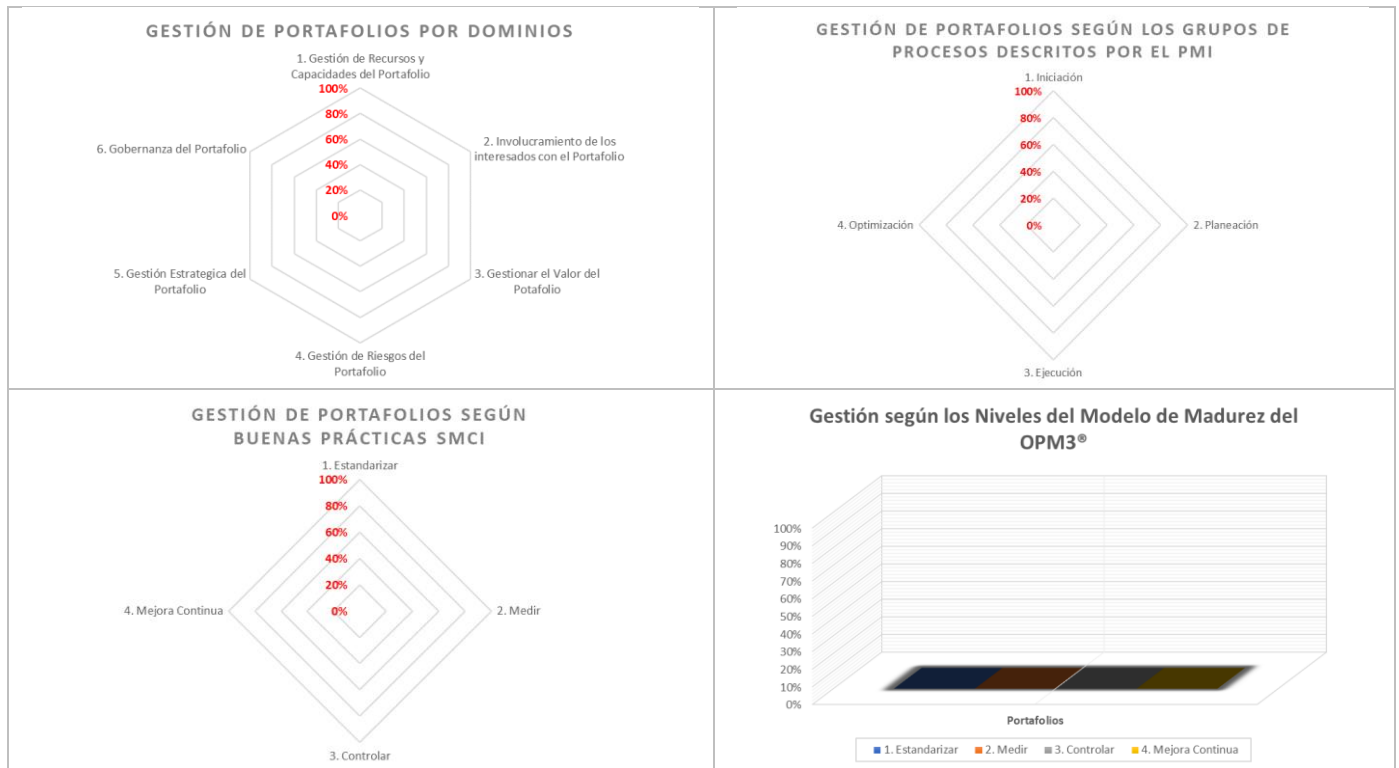
Resultados obtenidos del Dominio de Programas



Nota. La figura presenta los resultados obtenidos del dominio de programas.

4.3 Resultados para el Dominio de Portafolios

No se evaluó este dominio, debido a que la estructura organizacional de RUYCO S.A.S. no está enfocada a la gestión de Portafolios.

Figura 20.*Resultados obtenidos del Dominio de Portafolios*

Nota. La figura presenta los resultados obtenidos del dominio de portafolios.

4.4 Resultados para el Dominio de Habilitadores Organizacionales

Para el dominio de habilitadores organizacionales la autoevaluación SAM diligenciada arrojó como resultado un 48% equivalente al nivel 2 con un grado medible intermedio bajo de madurez organizacional. Encontrándose oportunidades de mejora en los habilitadores: Benchmarking, Uso de técnicas para la dirección de proyectos, Comunidades para la dirección de proyectos organizacionales, Prácticas organizacionales para la dirección de proyectos, Métricas de dirección de proyectos y Uso de metodologías para la dirección de proyectos, los cuales presentaron las menores calificaciones.

A continuación, se presenta el resumen de resultados en las tablas 20 y en la figura 21.

Tabla 20.

Resultados obtenidos para el Dominio de Habilitadores Organizacionales

Habilitadores Organizacionales	Categoría	Número de Preguntas	Sumatoria Puntaje Respuestas	Sumatoria Puntaje Máximo	Calificación	Nivel
1. Política y visión relacionada con la dirección de proyectos	Cultural	10	14	30	78%	3
2. Alineación estratégica	Cultural	10	17	30	47%	2
3. Asignación de recursos	Recursos Humanos	5	10	15	67%	2
4. Sistemas de gestión	Estructural	1	18	3	100%	4
5. Patrocinio a iniciativas	Cultural	3	5	9	56%	2
6. Estructura organizacional	Estructural	4	7	12	78%	3
7. Gestión de Competencias	Recursos Humanos	19	27	57	69%	3
8. Evaluaciones de rendimiento individual	Recursos Humanos	1	3	3	100%	4
9. Entrenamiento y capacitación en dirección de proyectos	Recursos Humanos	6	6	18	40%	2
10. Comunidades para la dirección de proyectos organizacionales	Cultural	3	2	9	22%	1
11. Prácticas organizacionales para la dirección de proyectos	Tecnología	4	6	12	25%	1
12. Uso de metodologías para la dirección de proyectos	Tecnología	5	6	15	33%	1
13. Uso de técnicas para la dirección de proyectos	Tecnología	14	6	42	14%	1
14. Métricas de dirección de proyectos	Estructural	6	6	18	33%	1
15. Criterios de éxito para proyectos	Cultural	1	5	3	83%	3
16. Benchmarking	Estructural	3	1	9	11%	1
17. Gestión del conocimiento y uso de tecnologías de información especializadas	Estructural	6	7	18	58%	2
18. Gobernanza	Cultural	4	6	12	40%	2
Total		105	152	315	48%	2

Nota. La tabla presenta los resultados obtenidos del dominio de habilitadores organizacionales.

Figura 21.

Resultados obtenidos para el Dominio de Habilitadores Organizacionales



Nota. La figura presenta los resultados obtenidos del dominio de habilitadores organizacionales.

A continuación, se presentan en la tabla 21 y figura 22 los resultados para el dominio de Habilitadores Organizacionales por categorías:

Tabla 21.

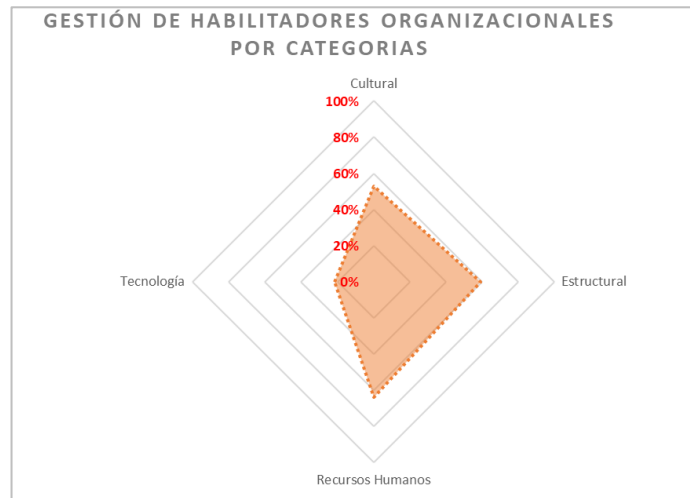
Resultados para el dominio de Habilitadores Organizacionales por Categorías

Habilitadores Organizacionales por Categorías	Número de Preguntas	Sumatoria Puntaje Respuestas	Sumatoria Puntaje Máximo	Calificación	Nivel
Cultural	31	49	93	53%	2
Estructural	22	39	66	59%	2
Recursos Humanos	24	46	72	64%	2
Tecnología	28	18	84	21%	1
Total	105	152	315	48%	2

Nota. La tabla presenta los resultados obtenidos del dominio por categorías.

Figura 22.

Resultados para el Dominio de Habilidadadores Organizacionales por Categorías



Nota. La figura los resultados obtenidos del dominio de habilitadores organizacionales por categorías

4.5 Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S

El resumen de resultados generales de la autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. se presenta en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 22.

Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S

Dominio	Número de Preguntas	Sumatoria Puntaje Respuestas	Sumatoria Puntaje Máximo	Calificación	Nivel	Grado de Madurez
Gestión de Proyectos	188	264	564	47%	2	Intermedio bajo
Gestión de Programas	0	0	0	0%	1	Inexistente
Gestión de Portafolios	0	0	0	0%	1	Inexistente
Habilitadores Organizacionales	105	152	315	48%	2	Intermedio bajo
Total	293	416	879	47%	2	Intermedio bajo

Nota. La tabla presenta los resultados generales de la autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S.

Figura 23.

Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S.



Nota. La figura presenta los resultados generales de la autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S.

Tabla 23.

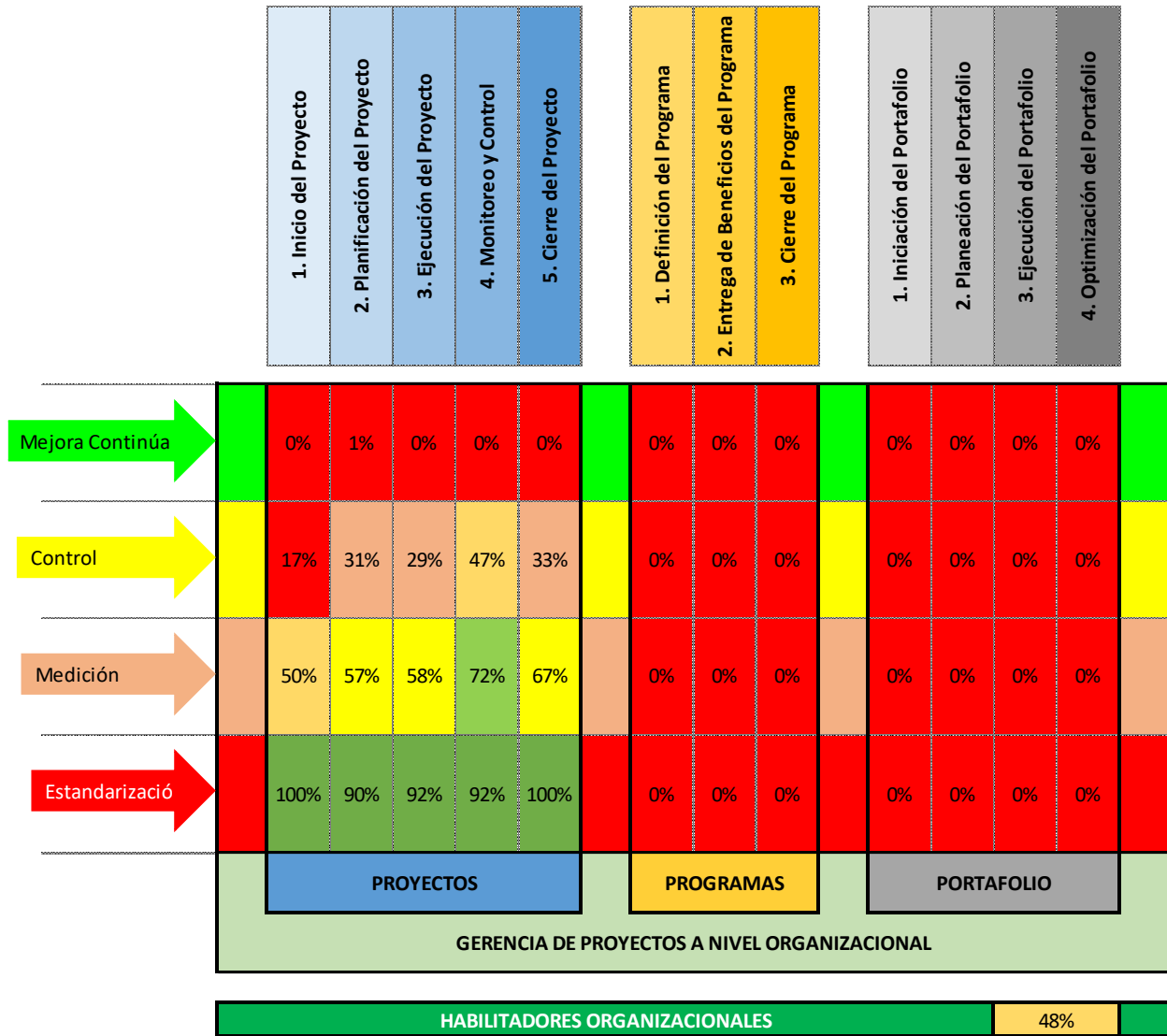
Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por Niveles

Gestión según los Niveles del Modelo de Madurez del OPM3®	Proyectos	Programas	Portafolios
1. Estandarizar	91%	0%	0%
2. Medir	61%	0%	0%
3. Controlar	34%	0%	0%
4. Mejora Continua	1%	0%	0%

Nota. La tabla presenta los resultados generales de la autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por niveles

Figura 24.

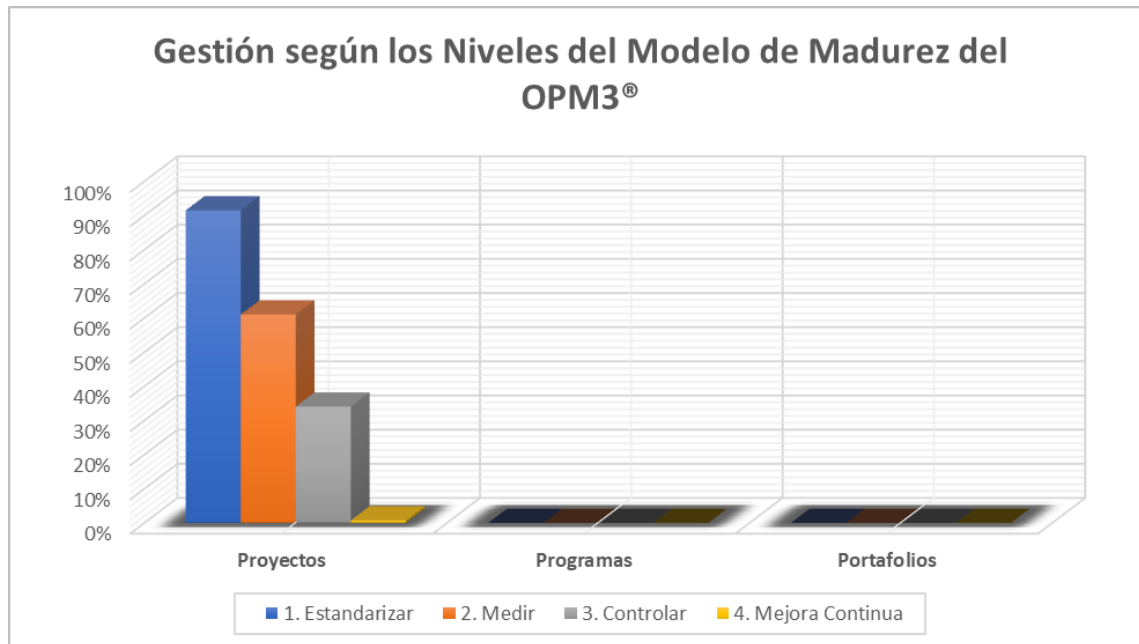
Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por Grupos



Nota. La figura presenta los resultados generales de la autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por grupos.

Figura 25.

Resultados Generales de la Autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por Niveles



Nota. La figura presenta los resultados generales de la autoevaluación aplicada a RUYCO S.A.S. por niveles.

4.6 Análisis de los Resultados de la Autoevaluación Obtenidos

Para analizar los datos obtenidos en la autoevaluación realizada a RUYCO S.A.S. es necesario encontrar las causas derivadas que originaron la calificación general de 47% equivalente al nivel 2 de madurez organizacional grado medible intermedio bajo.

A continuación, se presentan las causas encontradas asociadas a los resultados obtenidos para la gestión de proyectos por grupos de procesos y áreas de conocimiento y habilitadores organizacionales.

4.6.1 Análisis del Resultado obtenido en Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos

El resultado de la autoevaluación de 47% equivalente al nivel 2 grado medible intermedio bajo para la gestión de proyectos por los grupos de proceso de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre es debido a causas que han imposibilitado la aplicación e implementación de la mayoría de Buenas Prácticas recomendadas por el OPM3® afectando a cada uno de los grupos de procesos. De acuerdo con los resultados obtenidos, se han identificado las siguientes causas:

- Personal transversal limitado, para todos los proyectos, con sobrecarga. Ocasionando poco tiempo con los que se dispone para planificar los proyectos.
- No se cuenta con el número de personal adecuado para iniciar los proyectos. Adicionalmente se encuentra, en casos, contratación tardía del personal para la ejecución de los proyectos.
- La Organización capacita al personal durante la ejecución, no en la fase de inicio, y este se debe adaptar a las necesidades del proyecto durante la ejecución.
- Durante el proceso de cierre se reduce rápidamente el personal, pero este queda con el cumplimiento de todos los entregables hacia los clientes asociados al cierre proyecto.

Las cuales impactan negativamente a RUYCO S.A.S. porque se han identificado reprocesos durante la ejecución, sobrecarga, oportunidades de mejora en todos los grupos de proceso y Buenas Prácticas ausentes para la gestión de proyectos.

4.6.2 Análisis del Resultado obtenido en Áreas de Conocimiento de Gestión de Proyectos

El resultado de la autoevaluación de 47% equivalente al nivel 2 grado medible intermedio bajo para la gestión de proyectos por las áreas es debido a causas que han impedido el desarrollo especial de las áreas de Gestión de Riesgos, Gestión de Comunicaciones, Gestión de Interesados y Gestión de Recursos en RUYCO S.A.S. De acuerdo con los resultados obtenidos, se han identificado las siguientes causas:

- Contratación de los recursos al límite o tardíamente para el desarrollo de los proyectos, y algunos otros recursos más antiguos resultan siendo compartidos entre varios proyectos al mismo tiempo.
- La organización actualiza los documentos cada vez que lo requiera el cliente, pero no están en continua actualización y mejora.
- La organización no cuenta con el profesional para la gestión de riesgos o la persona con la capacitación y habilidad para desarrollar la gestión de riesgos para la gestión de proyectos.
- Se identifica que los administradores gestionan los interesados, pero falta mayor seguimiento debido a que también son recursos transversales para otros proyectos.
- Se encuentra rotación de recursos debida a éxodo de personal contratado para proyectos debido a presencia de mejores ofertas laborales (carga laboral y salarios) en el mercado.

Las cuales impactan negativamente a RUYCO S.A.S. porque al ser áreas de conocimiento poco desarrolladas generan cuellos de botella y dificultades en su interacción con las demás áreas en su gestión de proyectos. Adicionando que todas las demás áreas de conocimiento tienen oportunidades de mejora.

4.6.3 Análisis del Resultado obtenido en las Prácticas (SMCI) definidas por el OPM3®

El resultado de la autoevaluación de 47% equivalente al nivel 2 grado medible intermedio bajo para la gestión de proyectos según las Buenas Prácticas Estandarizadas, Medibles, Controladas y en Mejora Continua (SMCI) de finidas por el OPM3® es debido a la ausencia en RUYCO S.A.S. de la aplicación de procesos Controlados y en Mejora Continua. De acuerdo con los resultados obtenidos, se han identificado las siguientes causas.

- Teniendo en cuenta que, llegado un punto en la ejecución de los proyectos, los recursos empiezan a disminuir por la misma naturaleza de temporalidad de los proyectos, quedando pocos y limitados para el cierre de los proyectos, provocando que los procesos no tengan una retroalimentación adecuada para nuevos proyectos. No obstante, la organización prioriza el inicio, planificación y ejecución de los nuevos proyectos frente a la mejora continua de los procesos de aquellos que se encuentran en cierre, adicionando el hecho de que el personal para los proyectos, más del 50% de los casos, no se reasigna a ningún proyecto estando contratado solo para ciertos proyectos específicos. Perdiéndose el proceso de mejora continua.

Situación que impacta negativamente a RUYCO S.A.S. porque desconocía que los procesos para la gestión de proyectos además de estar estandarizados, medidos y controlados deben estar en mejora continua.

4.6.4 Análisis del Resultado obtenido en los Habilitadores Organizacionales

El resultado de la autoevaluación de 48% equivalente al nivel 2 grado medible intermedio bajo para el dominio de habilitadores organizacionales es debido a la poca aplicación en RUYCO S.A.S. de habilitadores tales como Benchmarking, Uso de técnicas para la dirección de proyectos, Comunidades para la dirección de proyectos organizacionales, Prácticas organizacionales para la dirección de proyectos, Métricas de dirección de proyectos y Uso de metodologías para la dirección de proyectos. De acuerdo con los resultados obtenidos, se han identificado las siguientes causas.

- La organización no cuenta con la estructura ni personal capacitado para aplicar estrategias enfocadas a la gestión integral de programas y portafolios.
- La organización maneja estrategias de alianza con empresas de la región que están a su mismo nivel, las cuales tampoco aplican en sus organizaciones el enfoque de la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM).
- La organización no aplica estrategias para fortalecerse con comunidades externas para la gestión de proyectos, limitándose al cumplimiento y alineamiento de sus políticas a las necesidades de sus clientes.
- Se presenta ausencia de retroalimentación constante con métricas resultado de la ejecución de los proyectos. Se encuentra que en la organización las métricas sólo son de manejo del director de proyectos.
- La organización no realiza comparaciones con otras empresas líderes del sector en la región, teniendo en cuenta que el proceso utilizado la ha mantenido en el mercado, pero no ha sido comparado aún.

- Se identifica que la organización es una empresa familiar, la cual limita las acciones de mejora de sus procesos a la visión familiar del negocio, sin ir más allá de los aplicados y exigidos por sus clientes, descuidando la aceptación e implementación de mejores procesos para la empresa.

Las cuales impactan negativamente a RUYCO S.A.S. porque al ser habilitadores organizacionales poco desarrollados dejan de impulsarse procesos apalancadores para el desarrollo de nuevas habilidades y entrenamiento que permita la aplicación de mejores prácticas en la gestión de proyectos.

4.6.5 Análisis del Resultado obtenido en la Gestión de Programas

No se evaluó este dominio, debido a que la estructura organizacional de RUYCO S.A.S. no está enfocada a la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) y por tanto está orientada a la gestión de Programas.

4.6.6 Análisis del Resultado obtenido en la Gestión de Portafolios

No se evaluó este dominio, debido a que la estructura organizacional de RUYCO S.A.S. no está enfocada a la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) y por tanto está orientada a la gestión de Portafolios.

La información anteriormente presentada será de gran ayuda para construir el plan de mejoras presentado en el siguiente numeral del presente documento.

5. Plan de Mejoras

El Plan de Mejoras se construirá teniendo en cuenta los resultados y causas origine de los resultados obtenidos. En este numeral se recomendarán iniciativas a la gerencia de RUYCO S.A.S. que permitirán subsanar estas causas en procura de elevar el grado de madurez en la gestión de proyectos con la implementación y aplicación de la Buenas Prácticas recomendadas por el OPM3® del PMI® a corto, mediano y largo plazo. Estas iniciativas tendrán acciones a ejecutarse, duración, costo y responsable alineadas a la metodología propuesta por el OPM3®. Teniendo en cuenta que de los cinco procesos propuestos por el OPM3® para el ciclo de mejoras sólo se tocarán los dos primeros procesos en este documento debido a que el tercer proceso es de decisión propia de RUYCO S.A.S. teniendo en cuenta las iniciativas seleccionadas, el cuarto requiere que el tercero este ejecutado y el quinto proceso requiere que el cuarto esté finalizado.

Tabla 24.

Procesos asociados al Plan de Mejoras

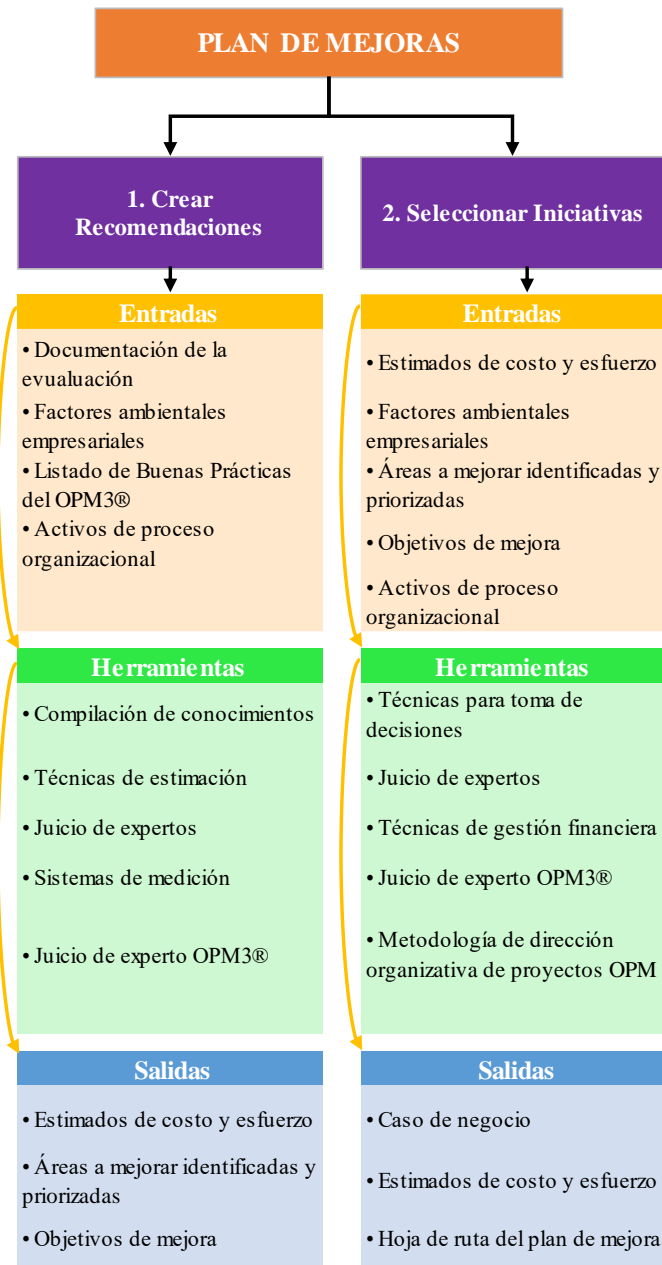
Procesos para Iniciar el Cambio recomendados por el OPM3®	Procesos para el Plan de Mejoras alcance de este trabajo de aplicación
1. Crear Recomendaciones	1. Crear Recomendaciones
2. Seleccionar Iniciativas	2. Seleccionar Iniciativas
3. Implementar Iniciativas Seleccionadas	-
4. Medir los Resultados	-
5. Gestionar el Cambio	-

Nota. La tabla presenta los procesos asociados al plan de mejoras a recomendarse.

A continuación, se presenta los procesos que conformarán el Plan de Mejoras con sus entradas, herramientas y salidas.

Figura 26.

Entradas, Herramientas y Salidas para el Plan de Mejoras a ser Recomendado



Nota. La figura presenta las entradas, herramientas y salidas para el plan de mejoras a ser recomendado a RUYCO S.A.S. Adaptado de OPM3® tercera edición. (p 82), por el PMI® 2013.

5.1 Plan de Mejoras

El plan de mejoras contiene las iniciativas propuestas para el dominio de Proyectos y Habilitadores Organizacionales que requerirían de un periodo inferior a 180 días calendario (6 meses) para el plan de mejoras a corto plazo, entre 180 y 360 días calendario (entre 6 y 12 meses) para el plan de mejoras a mediano plazo, y aquellas que requieran de un periodo superior a 360 días calendario (1 año) para ser implementadas en RUYCO S.A.S. teniendo en cuenta las buenas prácticas recomendadas por el OPM3®, los resultados obtenidos en la autoevaluación SAM y el análisis presentado en el numeral 4 del presente documento.

5.1.1 Crear Recomendaciones

El proceso de crear recomendaciones identifica las áreas a mejorar, porqué se deberían mejorar y cuanta inversión en tiempo y costo se necesita para las mejoras en la organización. A continuación, se describen las entradas, herramientas y salidas para crear las recomendaciones a implementarse a corto plazo.

5.1.1.1 Entradas. A continuación, se presentan las entradas adoptadas para la creación de las recomendaciones para el plan de mejoras:

- **Documentación de la Evaluación:** Relacionados con la información presentada en el capítulo 4 de este documento, en la cual se encuentran los resultados producto de la aplicación de la autoevaluación SAM y el análisis de los resultados obtenidos.

- **Factores Ambientales Empresariales:** Relacionados con la información presentada en

los capítulos 3 de este documento, en la cual se conoció a la empresa RUYCO S.A.S.

- **Listado de Buenas Prácticas del OPM3®:** Presentados en el Apéndice A de este documento.

- **Activos de Proceso Organizacional:** La información relacionada con el plan de mejoras buscará mejorar procesos y procedimientos de RUYCO S.A.S. por lo cual quedarán dentro de los activos de proceso de la organización.

5.1.1.2 Herramientas. A continuación, se presentan las herramientas a utilizar adoptadas para la creación de las recomendaciones para el plan de mejoras:

- **Compilación de Conocimientos:** Esta herramienta se ha usado y se seguirá usando durante todo el desarrollo de este trabajo de aplicación con el fin de lograr identificar las áreas a mejorar.

- **Juicio de Expertos:** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y el análisis realizado a los resultados, el autor del presente trabajo de aplicación y su tutor realizarán las recomendaciones a las áreas que se encontraron más débiles, proponiéndose iniciativas que permitan la implementación de buenas prácticas en pro de aumentar el nivel de madurez organizacional de RUYCO S.A.S.

5.1.1.3 Salidas. Se relacionan a continuación:

5.1.1.3.1 Áreas de Mejora Identificadas y Priorizadas. De acuerdo con los resultados obtenidos se identificaron las áreas y se priorizaron, con el fin de proyectar los objetivos del plan de mejoras a corto, mediano y largo plazo hacia estas áreas.

- **Áreas de Mejora Identificadas y Priorizadas para la Gestión de Proyectos:** Para la Gestión de Proyectos a continuación se presentan la figura 27 y la tabla 25.

Figura 27.

Áreas de Mejora Identificadas para la Gestión de Proyectos

	1. Inicio del Proyecto	2. Planificación del Proyecto	3. Ejecución del Proyecto	4. Monitoreo y Control	5. Cierre del Proyecto
Mejora Continúa	0%	1%	0%	0%	0%
Control	17%	31%	29%	47%	33%
Medición	50%	57%	58%	72%	67%
Estandarización	100%	90%	92%	92%	100%
PROYECTOS					

Nota. La figura presenta las áreas a mejorar identificadas para la gestión de proyectos asociados a aquellos puntajes señalados en color rojo y amarillo cuyos valores están por debajo del 68%.

Tabla 25.*Áreas de Mejora Identificadas para la Gestión de Proyectos*

Etiquetas de fila	1. Inicio	2. Planificación	3. Ejecución	4. Monitoreo y Control	5. Cierre	Total general
1. Gestión de Integración	50%	50%	42%	54%	50%	50%
2. Gestión de Alcance		48%		63%		53%
3. Gestión de Cronograma		65%		50%		63%
4. Gestión de Costos		47%		58%		50%
5. Gestión de Calidad		67%	67%	67%		67%
6. Gestión de Recursos		42%	39%			40%
7. Gestión de Comunicaciones		42%	42%	25%		36%
8. Gestión de Riesgos		17%		8%		17%
9. Gestión de Adquisiciones		50%	75%	71%		67%
10. Gestión de Interesados	33%	50%	17%	50%		38%
Total general	42%	45%	45%	53%	50%	47%

Nota. La tabla presenta las áreas a mejorar identificadas para la gestión de proyectos

Para el dominio de Proyectos se identificaron con opciones de mejora a corto plazo las áreas: de Gestión de Calidad, Gestión de Adquisiciones, Gestión del Cronograma, y todos los grupos de procesos en el nivel de procesos medibles para la gestión de Proyectos.

Además, se identificaron con opciones de mejora a mediano plazo las áreas de: Gestión del Alcance, Gestión de Integración, Gestión de Costos y Gestión de Recursos, y todos los grupos de procesos en el nivel de procesos controlados para la gestión de Proyectos.

De la misma manera, se identificaron con opciones de mejora a largo plazo las áreas de: Gestión de Interesados, Gestión de Comunicaciones y Gestión de Riesgos, y todos los grupos de procesos en el nivel de procesos con mejora continua para la gestión de Proyectos.

- Áreas de Mejora Identificadas y Priorizadas para Habilitadores Organizacionales: Para los Habilitadores Organizacionales a continuación se presentan la tabla 26.

Tabla 26.

Áreas de Mejora Identificadas para los Habilitadores Organizacionales

Habilitadores Organizacionales	Categoría	Resultado
1. Política y visión relacionada con la dirección de proyectos	Cultural	78%
2. Alineación estratégica	Cultural	47%
3. Asignación de recursos	Recursos Humanos	67%
4. Sistemas de gestión	Estructural	100%
5. Patrocinio a iniciativas	Cultural	56%
6. Estructura organizacional	Estructural	78%
7. Gestión de Competencias	Recursos Humanos	69%
8. Evaluaciones de rendimiento individual	Recursos Humanos	100%
9. Entrenamiento y capacitación en dirección de proyectos	Recursos Humanos	40%
10. Comunidades para la dirección de proyectos organizacionales	Cultural	22%
11. Prácticas organizacionales para la dirección de proyectos	Tecnología	25%
12. Uso de metodologías para la dirección de proyectos	Tecnología	33%
13. Uso de técnicas para la dirección de proyectos	Tecnología	14%
14. Métricas de dirección de proyectos	Estructural	33%
15. Criterios de éxito para proyectos	Cultural	83%
16. Benchmarking	Estructural	11%
17. Gestión del conocimiento y uso de tecnologías de información especializadas	Estructural	58%
18. Gobernanza	Cultural	40%
Total Habilitadores Organizacionales		48%

Nota. La tabla presenta las áreas a mejorar identificadas para los habilitadores organizacionales.

Para los Habilitadores Organizacionales se identificaron con opciones de mejora a corto plazo los siguientes: Criterios de éxito para proyectos, Política y visión relacionada con la

dirección de proyectos, Estructura organizacional, Gestión de Competencias y Asignación de recursos.

Además, se identificaron con opciones de mejora a mediano plazo los siguientes habilitadores: Gestión del conocimiento y uso de tecnologías de información especializadas, Patrocinio a iniciativas, Alineación estratégica, Entrenamiento y capacitación en dirección de proyectos, Gobernanza y Métricas de dirección de proyectos.

De la misma manera, se identificaron con opciones de mejora a largo plazo los siguientes habilitadores: Uso de metodologías para la dirección de proyectos, Prácticas organizacionales para la dirección de proyectos, Comunidades para la dirección de proyectos organizacionales, Uso de técnicas para la dirección de proyectos y Benchmarking.

5.1.1.3.2 Objetivos de la Mejora. Se plantea alinear los objetivos del Plan de Mejoras a Corto, Mediano y Largo Plazo a las áreas anteriormente identificadas para el dominio de Proyectos y para los Habilitadores Organizacionales que permita a la organización aumentar en su nivel de madurez.

- Objetivos del Plan de Mejoras a Corto Plazo:

- Incrementar en 5% el nivel de madurez para el dominio de Proyectos, pasando de 47% a 52% en un periodo inferior a 180 días calendario (6

meses) implementando las buenas prácticas recomendadas por el OPM3® para las áreas identificadas.

- Incrementar en 5% el nivel de madurez para los Habilitadores Organizacionales, pasando de 48% a 53% en un periodo inferior a 180 días calendario (6 meses) implementando las buenas prácticas recomendadas por el OPM3® para los habilitadores identificados.

- Objetivos del Plan de Mejoras a Mediano Plazo:

- Incrementar en 5% el nivel de madurez para el dominio de Proyectos, pasando de 52% a 57% en un periodo entre a 180 y 360 días calendario (entre 6 y 12 meses) implementando las buenas prácticas recomendadas por el OPM3® para las áreas identificadas.
- Incrementar en 5% el nivel de madurez para los Habilitadores Organizacionales, pasando de 53% a 58% en un periodo entre a 180 y 360 días calendario (entre 6 y 12 meses) implementando las buenas prácticas recomendadas por el OPM3® para los habilitadores identificados.

- Objetivos del Plan de Mejoras a Largo Plazo:

- Incrementar en 5% el nivel de madurez para el dominio de Proyectos, pasando de 57% a 62% en un periodo superior a 360 días calendario (1 año) implementando las buenas prácticas recomendadas por el OPM3® para las áreas identificadas.

- Incrementar en 5% el nivel de madurez para los Habilitadores Organizacionales, pasando de 58% a 63% en un periodo superior a 360 días calendario (1 año) implementando las buenas prácticas recomendadas por el OPM3® para los habilitadores identificados.

5.1.2 Seleccionar Iniciativas

Este proceso agrupa las iniciativas que reúnen las mejores prácticas relevantes, alineadas a las buenas prácticas recomendadas por el OPM3®, para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de mejoras. A continuación, se describen las entradas, herramientas y salidas para crear las recomendaciones a implementarse a corto, mediano y largo plazo.

5.1.2.1 Entradas. A continuación, se presentan las entradas adoptadas para la selección de iniciativas del plan de mejoras:

- ***Áreas de Mejora Identificadas y Priorizadas:*** Descritas anteriormente en el numeral 5.1.1.3.1.

- ***Objetivos de la Mejora:*** Descritas anteriormente en el numeral 5.1.1.3.2.

5.1.2.2 Herramientas. A continuación, se presentan las herramientas a utilizar adoptadas para la selección de iniciativas para el plan de mejoras:

- ***Juicio de Experto OPM3®:*** Teniendo en cuenta las áreas de mejora identificadas y priorizadas, y los objetivos del plan de mejoras se seleccionan las áreas en las que se

enfocarán las iniciativas propuestas para el plan de mejoras para la organización.

Figura 28.

Buenas Prácticas evaluadas para la Gestión de Proyectos

Grupos de Procesos	1. Inicio		2. Planificación				3. Ejecución		4. Monitoreo y Control		5. Cierre	
Procesos con Mejora Continua	2025	2630	1105	1145	2640	2650	1185	2065	1065	2910	3010	
			2660	2670	2680	2690	2770	2850	2920	2930		
			2700	2710	2720	2730	2860	2870	2940	2950		
			2740	2750	2780	2790	2880	2890	2960	2970		
			2800	2810	2820	2830			2980	2990		
			7650	7660	7670	7680			3000	7690		
Procesos Controlados	2015	2240	1095	1135	2250	2260	1175	2055	1055	2520	2620	
			2270	2280	2290	2300	2380	2460	2530	2540		
			2310	2320	2330	2340	2470	2480	2550	2560		
			2350	2360	2390	2400	2490	2500	2570	2580		
			2410	2420	2430	2440			2590	2600		
			7600	7610	7620	7630			2610	7640		
Procesos Medidos	1700	2005	1085	1125	1710	1720	1165	1840	1045	1980	2080	
			1730	1740	1750	1760	1920	1930	1990	2000		
			1770	1780	1790	1800	1940	1950	2010	2020		
			1810	1820	1850	1860	1960	2045	2030	2040		
			1870	1880	1890	1900			2050	2060		
			7550	7560	7570	7580			2070	7590		
Procesos Estandarizados	1005	1195	1020	1030	1040	1050	1150	1155	1035	1290	1390	
			1060	1070	1075	1080	1230	1240	1300	1310		
			1090	1100	1110	1115	1250	1260	1320	1330		
			1120	1130	1160	1170	1270	2035	1340	1350		
			1180	1190	1200	1210			1360	1370		
			7500	7510	7520	7530			1380	7540		

CONVENCIONES	
Buena Práctica Implementada	
Buena Práctica con oportunidad de mejora	
Buena Práctica no implementada	

Nota. La figura presenta el resumen de las buenas prácticas evaluadas para la gestión de proyectos de RUYCO S.A.S. y su estado identificado.

Figura 29.*Buenas Prácticas evaluadas en los Habilitadores Organizacionales*

Buenas Prácticas evaluadas en los Habilitadores Organizacionales							
Cultural	1000	1450	1460	1540	5240	5250	5340
	5490	5500	5520	7025	7035	7105	7115
	7405	8900	8910	8920	8940	8990	9000
	9020	9040	9080	9130	9140	9170	9200
	9280	9300	9310				
Estructural	2190	3030	5170	5320	7135	7145	7155
	7165	7175	7315	7325	7335	7345	7355
	7365	7375	8930	8950	8970	9010	9030
	9090						
Recursos Humanos	1400	1430	1530	1590	5180	5190	5200
	5210	5220	5300	5620	7125	7185	7195
	7205	7215	7225	7235	9060	9070	9100
	9110	9120	9150				
Tecnología	1670	2090	3070	5260	5270	5280	6980
	7005	7015	7045	7055	7065	7075	7305
	8960	8980	9050	9160	9180	9190	9210
	9220	9230	9240	9250	9260	9270	9290
CONVENCIONES							
Buena Práctica Implementada							
Buena Práctica con oportunidad de mejora							
Buena Práctica no implementada							

Nota. La figura presenta el resumen de las buenas prácticas evaluadas en los habilitadores organizacionales en RUYCO S.A.S. y su estado identificado.

5.1.2.3 Salidas. A continuación, se presentan las salidas relevantes que tendrán las iniciativas que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos y estrategias adecuadas para mejorar las áreas identificadas para el plan de mejoras:

- *Estimado de Costo y Esfuerzo:* Para cada una de las iniciativas propuestas se presentarán

los costos, duración y responsable requeridos para la correcta implementación de cada una.

- *Hoja de Ruta del Plan de Mejoras*: De igual manera que para los estimados de costo y esfuerzo, se presentará un cronograma estimado que contendrá la estrategia para la implementación organizada de cada una de las iniciativas propuestas. Donde estará definido el tiempo, enfoque y secuencia de actividades a desarrollar en cada iniciativa. Se aclara que los procesos: 3. Implementar Iniciativas Seleccionadas, 4. Medir los Resultados y 5. Gestionar el Cambio que también hacen parte del Ciclo para Iniciar el Cambio, no se encuentran en el alcance del presente trabajo debido a los tiempos requeridos y decisiones a tomar por parte de la organización para su ejecución para el desarrollo de la hoja de ruta con sus costos asociados.

5.1.3 Iniciativa I para Mejoras a Corto Plazo

Esta iniciativa tiene como fin proponer la ejecución de las actividades requeridas tanto para el dominio de Proyectos como para los Habilitadores de manera que se cumpla con el objetivo de aumentar un 5% en el nivel de madurez de RUYCO S.A.S. en un periodo inferior a 180 días calendario (6 meses).

Actividades Requeridas para el dominio de Proyectos

- Revisar, actualizar y mejorar el procedimiento para el aseguramiento, planificación y control de la calidad del proyecto con el fin de implementar procesos controlados y en mejora continua.

- Revisar, actualizar y mejorar el procedimiento para la planificación, ejecución, control y cierre de las adquisiciones del proyecto con el fin de implementar procesos controlados y en mejora continua.
- Fortalecer las habilidades de personal de control con capacitaciones en los temas de definir las actividades, estimar la duración de las actividades, secuenciarlas y desarrollar el cronograma del proyecto.
- Actualizar y mejorar el procedimiento para la planificación, desarrollo y seguimiento del cronograma del proyecto con el fin de implementar procesos medibles, controlados y en mejora continua.

Actividades Requeridas para los Habilitadores Organizacionales

- Fortalecer la vinculación de los objetivos estratégicos de la organización dentro de los objetivos de los proyectos.
- Fortalecer la divulgación de lecciones aprendidas a los miembros de la organización.
- Revisar la estructura organizacional, recursos y activos de RUYCO S.A.S. con el fin de rediseñar la política de asignación y optimización de recursos para los proyectos.
- Revisar y mejorar los criterios para asignación de recursos escasos y cargas de los recursos para el desarrollo de los proyectos.

Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa I para Mejoras a Corto Plazo

En la siguiente tabla se presenta el estimado de costos y esfuerzos requeridos para las mejoras a corto plazo agrupadas en la Iniciativa I.

Tabla 27.*Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa I*

Actividades Requeridas Iniciativa I para Mejoras a Corto Plazo	Tiempo (días)	Costo Estimado	Responsable
Actividades Requeridas para el dominio de Proyectos			
Revisar, actualizar y mejorar el procedimiento para el aseguramiento, planificación y control de la calidad del proyecto con el fin de implementar procesos controlados y en mejora continua.	15	\$ 5.599.995	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Líder área de Calidad - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar, actualizar y mejorar el procedimiento para la planificación, ejecución, control y cierre de las adquisiciones del proyecto con el fin de implementar procesos controlados y en mejora continua.	17	\$ 6.346.661	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Líder área de Compras - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Fortalecer las habilidades de personal de control con capacitaciones en los temas de definir las actividades, estimar la duración de las actividades, secuenciarlas y desarrollar el cronograma del proyecto.	18	\$ 6.719.994	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Líder área de Control - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Actualizar y mejorar el procedimiento para la planificación, desarrollo y seguimiento del cronograma del proyecto con el fin de implementar procesos medibles, controlados y en mejora continua.	22	\$ 8.213.326	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Líder área de Programación y Control - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Actividades Requeridas para los Habilitadores Organizacionales			
Fortalecer la vinculación de los objetivos estratégicos de la organización dentro de los objetivos de los proyectos.	2	\$ 746.666	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Fortalecer la divulgación de lecciones aprendidas a los miembros de la organización.	3	\$ 1.119.999	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar la estructura organizacional, recursos y activos de RUYCO S.A.S. con el fin de mejorar la política de asignación y optimización de recursos para los proyectos.	11	\$ 4.106.663	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar y fortalecer los criterios para asignación de recursos escasos y cargas de los recursos para el desarrollo de los proyectos.	12	\$ 4.479.996	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Total Iniciativa I para Mejoras a Corto Plazo	100	\$ 37.333.300	

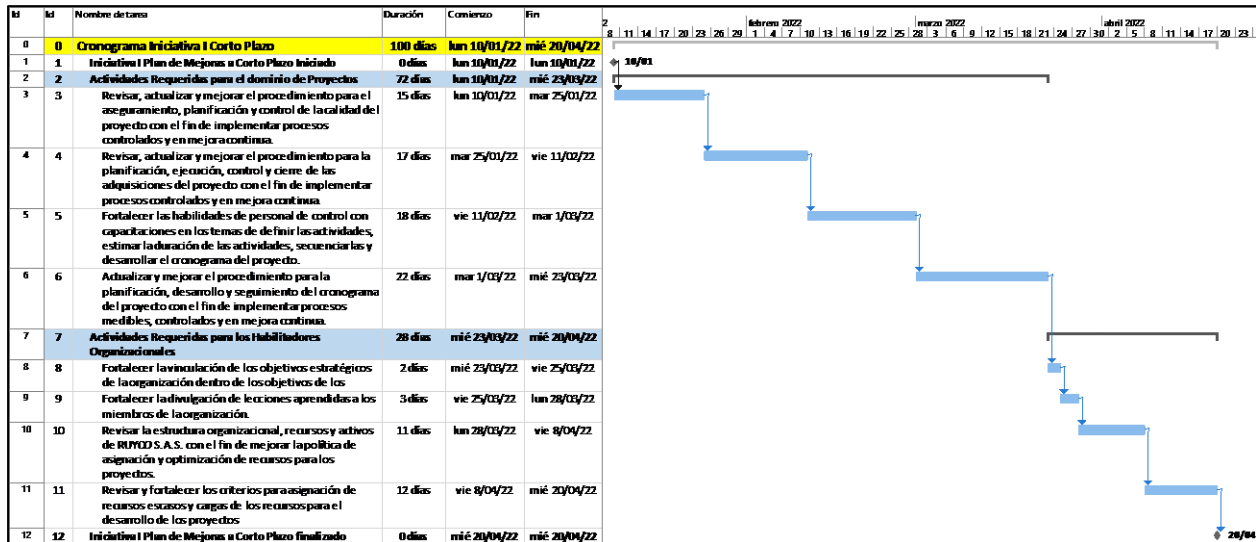
Nota. La tabla presenta el estimado de costo y esfuerzo de la Iniciativa I para mejoras a corto plazo.

Hoja de Ruta de la Iniciativa I para Mejoras a Corto Plazo

En la siguiente figura se presenta el cronograma propuesto como hoja de ruta para las mejoras a corto plazo agrupadas en la Iniciativa I.

Figura 30.

Cronograma hoja de Ruta de la Iniciativa I



Nota. La figura presenta la hoja de ruta de la Iniciativa I para mejoras a corto plazo.

5.1.4 Iniciativa II para Mejoras a Mediano Plazo

Esta iniciativa tiene como fin proponer la ejecución de las actividades requeridas tanto para el dominio de Proyectos como para los Habilitadores de manera que se cumpla con el objetivo de aumentar un 5% en el nivel de madurez de RUYCO S.A.S. en un periodo entre a 180 y 360 días calendario (entre 6 y 12 meses).

Actividades Requeridas para el dominio de Proyectos

- Revisar y ajustar la estrategia para recopilar los requerimientos del proyecto, y diseñar el procedimiento que permita que este proceso este controlado y en mejora continua.

- Revisar y ajustar la estrategia para definir, validar y controlar el alcance del proyecto, y formular un procedimiento que permita tener estos procesos medidos, controlados y en mejora continua.
- Revisar el proceso actual para el desarrollo del acta de constitución y desarrollo del plan para la dirección del proyecto, y adicionar las estrategias suficientes para lograr medir, controlar y mejorar estos procesos.
- Diseñar e implementar procedimiento que permita tener controlado y en mejora continua los procesos para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, y para monitorear y controlar el trabajo del proyecto.
- Ajustar el procedimiento para realizar el control integrado de cambios, de modo que permita su control y mejora.
- Revisar y ampliar la estrategia para determinar el presupuesto del proyecto, así como también para estimar y controlar los costos del proyecto, con el fin de mantenerlos en control y mejora.
- Revisar y alinear la estrategia para la planificación de los recursos, así como también para adquirir, dirigir y desarrollar el equipo de proyecto, definiendo indicadores adecuados y un procedimiento para medir, controlar y mejorar estos procesos.
- Desarrollar habilidades en el personal asociado para controlar y mejorar la gestión de las adquisiciones, y el proceso de cierre de las adquisiciones del proyecto de forma oportuna.
- Revisar la estrategia y actualizar el procedimiento para el cierre de los proyectos, de manera que se puedan controlar y mejorar continuamente.
- Fortalecer el plan de auditorías internas no solo para la gestión de la calidad, sino también para las áreas de gestión de recursos y gestión de las adquisiciones.

Actividades Requeridas para los Habilitadores Organizacionales

- Documentar los casos en dirección de proyectos de la organización e incluirlos dentro del plan de inducción al personal.
- Desarrollar panel resumen ejecutivo de los proyectos en curso de la organización.
- Fortalecer la figura del Patrocinador y vincularlo más como actor importante para el desarrollo de los proyectos.
- Revisar la alineación de los proyectos con la estrategia y objetivos de la organización.
- Fortalecer la capacitación en gestión de proyectos a todos los roles de RUYCO S.A.S.
- Desarrollar las habilidades de la organización para la asignación de recursos compartidos entre proyectos y sus cargas.

Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa II para Mejoras a Mediano Plazo

En la siguiente tabla se presenta el estimado de costos y esfuerzos requeridos para las mejoras a mediano plazo agrupadas en la Iniciativa II.

Tabla 28.

Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa II

Actividades Requeridas Iniciativa II para Mejoras a Mediano Plazo	Tiempo (días)	Costo Estimado	Responsable
Actividades Requeridas para el dominio de Proyectos			
Revisar y ajustar la estrategia para recopilar los requerimientos del proyecto, y diseñar el procedimiento que permita que este proceso este controlado y en mejora continua.	12	\$ 4.143.996	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar y ajustar la estrategia para definir, validar y controlar el alcance del proyecto, y formular un procedimiento que permita tener estos procesos medidos, controlados y en mejora continua.	13	\$ 4.489.329	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.

Revisar el proceso actual para el desarrollo del acta de constitución y desarrollo del plan para la dirección del proyecto, y adicionar las estrategias suficientes para lograr medir, controlar y mejorar estos procesos.	15	\$ 5.179.995	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Diseñar e implementar procedimiento que permita tener controlado y en mejora continua los procesos para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, y para monitorear y controlar el trabajo del proyecto.	18	\$ 6.215.994	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Ajustar el procedimiento para realizar el control integrado de cambios, de modo que permita su control y mejora.	14	\$ 4.834.662	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar y ampliar la estrategia para determinar el presupuesto del proyecto, así como también para estimar y controlar los costos del proyecto, con el fin de mantenerlos en control y mejora.	20	\$ 6.906.660	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Líder de Programación y Control - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar y alinear la estrategia para la planificación de los recursos, así como también para adquirir, dirigir y desarrollar el equipo de proyecto, definiendo indicadores adecuados y un procedimiento para medir, controlar y mejorar estos procesos.	23	\$ 7.942.659	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Líder área de Recursos Humanos - Administrador - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar habilidades en el personal asociado para controlar y mejorar la gestión de las adquisiciones, y el proceso de cierre de las adquisiciones del proyecto de forma oportuna.	19	\$ 6.561.327	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Líder área de Compras - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar la estrategia y actualizar el procedimiento para el cierre de los proyectos, de manera que se puedan controlar y mejorar continuamente.	17	\$ 5.870.661	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Administrador - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Fortalecer el plan de auditorías internas no solo para la gestión de la calidad, sino también para las áreas de gestión de recursos y gestión de las adquisiciones.	22	\$ 7.597.326	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Líder área de Calidad - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Actividades Requeridas para los Habilitadores Organizacionales			
Documentar los casos en dirección de proyectos de la organización e incluirlos dentro del plan de inducción al personal.	8	\$ 2.762.664	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Líder área de Recursos Humanos - Equipo asesor para Iniciar el Cambio
Desarrollar panel resumen ejecutivo de los proyectos en curso de la organización.	13	\$ 4.489.329	- Líder de Programación y Control - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Fortalecer la figura del Patrocinador y vincularlo más como actor importante para el desarrollo de los proyectos.	12	\$ 4.143.996	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar la alineación de los proyectos con la estrategia y objetivos de la organización.	7	\$ 2.417.331	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Fortalecer la capacitación en gestión de proyectos a todos los roles de RUYCO S.A.S.	11	\$ 3.798.663	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar las habilidades de la organización para la asignación de recursos compartidos entre proyectos y sus cargas.	15	\$ 5.179.995	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Total Iniciativa II para Mejoras a Mediano Plazo	239	\$ 82.534.587	

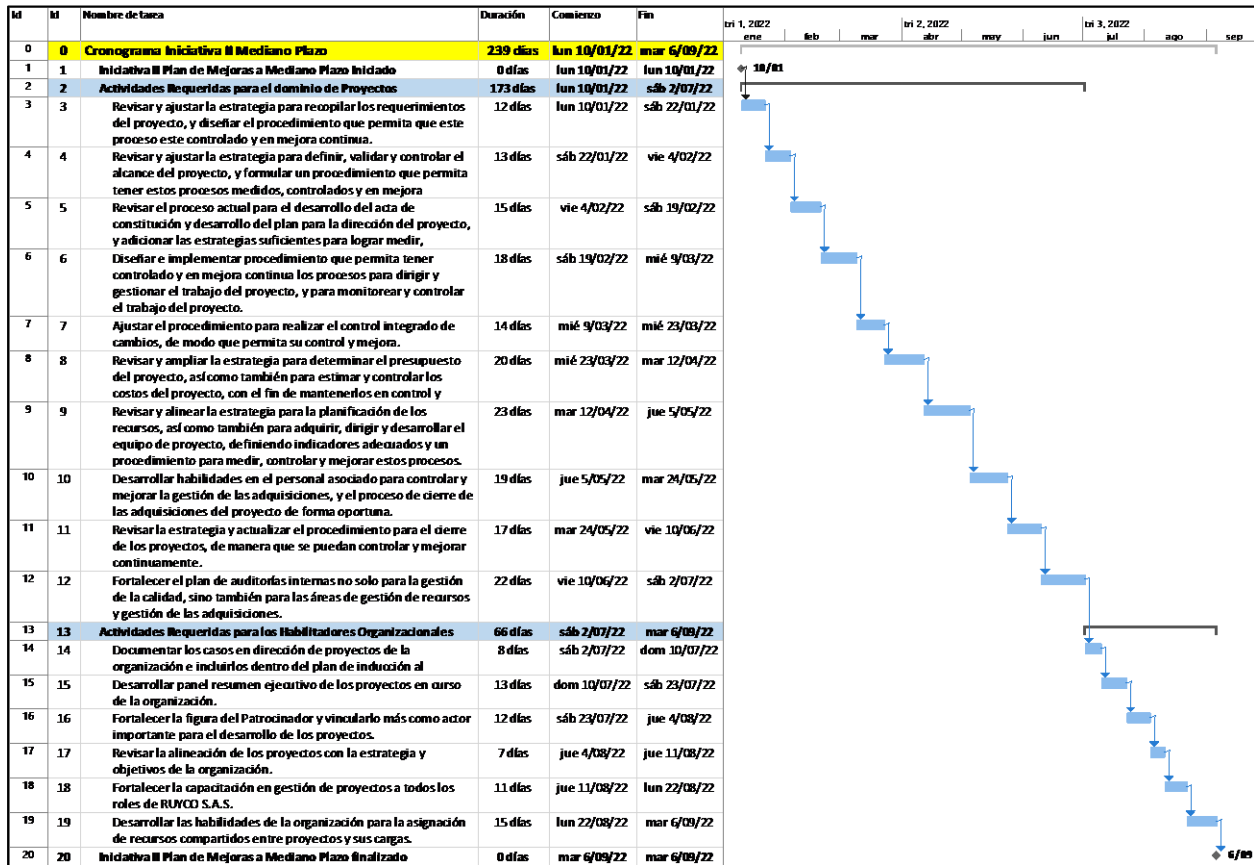
Nota. La tabla presenta el estimado de costo y esfuerzo de la Iniciativa II para mejoras a mediano plazo.

Hoja de Ruta de la Iniciativa II para Mejoras a Mediano Plazo

En la siguiente figura se presenta el cronograma propuesto como hoja de ruta para las mejoras a mediano plazo agrupadas en la Iniciativa II.

Figura 31.

Cronograma hoja de Ruta de la Iniciativa II



Nota. La figura presenta la hoja de ruta de la Iniciativa II para mejoras a mediano plazo.

5.1.5 Iniciativa III para Mejoras a Largo Plazo

Esta iniciativa tiene como fin proponer la ejecución de las actividades requeridas tanto para el dominio de Proyectos como para los Habilitadores de manera que se cumpla con el objetivo de aumentar un 5% en el nivel de madurez de RUYCO S.A.S. en un periodo mayor a 360 días calendario (1 año).

Actividades Requeridas para el dominio de Proyectos

- Crear el área de Gestión de Riesgos con la capacitación de uno de los profesionales actualmente contratados o vincular a un nuevo profesional para el desarrollo completo de esta área, la estrategia y procedimientos para su implementación. Con el fin de lograr identificar, monitorear y controlar los riesgos, así como también adquirir habilidades para realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos y planificar la respuesta a los riesgos en los proyectos.
- Desarrollar talleres de integración para la identificación, planificación y participación de los interesados en el proyecto.
- Desarrollar el procedimiento para estandarizar, medir, controlar y mejorar la gestión y participación de los interesados.
- Revisar y ajustar la estrategia para gestionar y controlar las comunicaciones del proyecto que permita tener estos procesos medidos, controlados y en mejora continua.

Actividades Requeridas para los Habilitadores Organizacionales

- Adoptar un enfoque de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) con el fin llevar a la organización a una visión integrada de la gestión de portafolios, programas y proyectos

con el fin de aumentar utilidades y generar mayores beneficios alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

- Capacitar a los interesados en enfoque de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM).
- Desarrollar un programa de capacitaciones y entrenamiento que se encuentre alineado al plan de desarrollo y carrera del personal.
- Desarrollar un plan de entrenamiento continuo en el uso de herramientas y metodologías para la gestión de proyectos.
- Desarrollar una estructura de Gobernanza que permita claramente identificar roles y metas de los proyectos.
- Recopilar métricas de éxito para la dirección de proyectos, analizarlas e implementar las que mejor se ajusten a las estructura y negocio de RUYCO S.A.S.
- Definir indicadores KPI que midan el desempeño de los proyectos.
- Desplegar campaña para integración de metodologías en gestión de proyectos con los Procesos Organizacionales: estratégico, operativo y táctico.
- Desarrollar plan para la verificación del desarrollo del nivel de madurez organizacional.
- Definir jornadas de capacitación con comunidades externas de apoyo para la gestión de proyectos.
- Desarrollar una estructura para la priorización de proyectos.
- Desarrollar el proceso para el reporte, identificación y cierre efectivo de Issues con el fin de minimizar los impactos en el desarrollo de los proyectos.
- Identificar estándares externos para compararlos con la gestión de proyectos de RUYCO S.A.S.

Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa III para Mejoras a Largo Plazo

En la siguiente tabla se presenta el estimado de costos y esfuerzos requeridos para las mejoras a largo plazo agrupadas en la Iniciativa III.

Tabla 29.*Estimado de Costo y Esfuerzo de la Iniciativa III*

Actividades Requeridas Iniciativa III para Mejoras a Largo Plazo	Tiempo (días)	Costo Estimado	Responsable
Actividades Requeridas para el dominio de Proyectos			
Crear el área de Gestión de Riesgos con la capacitación de uno de los profesionales actualmente contratados o vincular a un nuevo profesional para el desarrollo completo de esta área, la estrategia y procedimientos para su implementación. Con el fin de lograr identificar, monitorear y controlar los riesgos, así como también adquirir habilidades para realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos y planificar la respuesta a los riesgos en los proyectos.	120	\$ 37.519.920	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Líder de Recursos Humanos - Administrador - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar talleres de integración para la identificación, planificación y participación de los interesados en el proyecto.	25	\$ 7.816.650	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar el procedimiento para estandarizar, medir, controlar y mejorar la gestión y participación de los interesados.	35	\$ 10.943.310	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Revisar y ajustar la estrategia para gestionar y controlar las comunicaciones del proyecto que permita tener estos procesos medidos, controlados y en mejora continua.	18	\$ 5.627.988	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Actividades Requeridas para los Habilitadores Organizacionales			
Adoptar un enfoque de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) con el fin llevar a la organización a una visión integrada de la gestión de portafolios, programas y proyectos con el fin de aumentar utilidades y generar mayores beneficios alineados a los objetivos estratégicos de la organización.	90	\$ 28.139.940	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Capacitar a los interesados en enfoque de Dirección Organizacional de Proyectos (OPM).	30	\$ 9.379.980	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Gerencia de RUYCO S.A.S.

Desarrollar un programa de capacitaciones y entrenamiento que se encuentre alineado al plan de desarrollo y carrera del personal.	15	\$ 4.689.990	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Director de Proyectos - Líder área de Recursos Humanos - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar un plan de entrenamiento continuo en el uso de herramientas y metodologías para la gestión de proyectos.	20	\$ 6.253.320	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar una estructura de Gobernanza que permita claramente identificar roles y metas de los proyectos.	15	\$ 4.689.990	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Recopilar métricas de éxito para la dirección de proyectos, analizarlas e implementar las que mejor se ajusten a las estructura y negocio de RUYCO S.A.S.	25	\$ 7.816.650	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Definir indicadores KPI que midan el desempeño de los proyectos.	25	\$ 7.816.650	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desplegar campaña para integración de metodologías en gestión de proyectos con los Procesos Organizacionales: estratégico, operativo y táctico.	15	\$ 4.689.990	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar plan para la verificación del desarrollo del nivel de madurez organizacional.	35	\$ 10.943.310	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Definir jornadas de capacitación con comunidades externas de apoyo para la gestión de proyectos.	10	\$ 3.126.660	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar una estructura para la priorización de proyectos.	12	\$ 3.751.992	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Desarrollar el proceso para el reporte, identificación y cierre efectivo de Issues con el fin de minimizar los impactos en el desarrollo de los proyectos.	15	\$ 4.689.990	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Líder de Programación y Control - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Identificar estándares externos para compararlos con la gestión de proyectos de RUYCO S.A.S.	10	\$ 3.126.660	- Equipo asesor para Iniciar el Cambio - Gerencia de RUYCO S.A.S.
Total Iniciativa III para Mejoras a Largo Plazo	515	\$ 161.022.990	

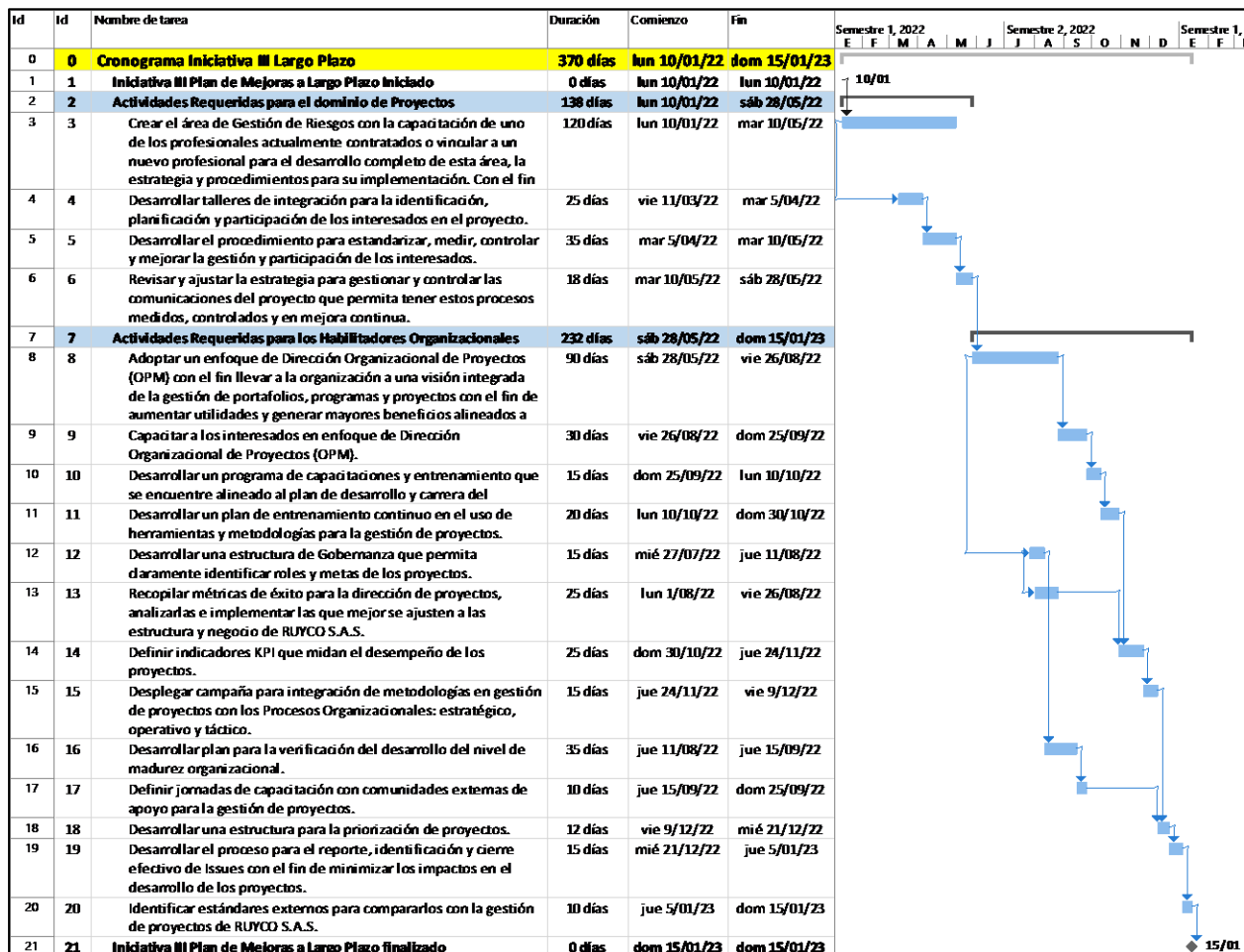
Nota. La tabla presenta el estimado de costo y esfuerzo de la Iniciativa III para mejoras a largo plazo.

Hoja de Ruta de la Iniciativa III para Mejoras a Largo Plazo

En la siguiente figura se presenta el cronograma propuesto como hoja de ruta para las mejoras a largo plazo agrupadas en la Iniciativa III.

Figura 32.

Cronograma hoja de Ruta de la Iniciativa III



Nota. La figura presenta la hoja de ruta de la Iniciativa III para mejoras a largo plazo.

6. Conclusiones

Durante el proceso de conocimiento de la metodología OPM3 ® del PMI ®, conocimiento de RUYCO y aplicación de la autoevaluación de madurez SAM para determinar el nivel de madurez organizacional de RUYCO S.A.S., se encontró que, si bien es cierto los cuestionarios

abarcan los dominios de proyectos, programas, portafolios y habilitadores organizacionales, a la hora de aplicar el cuestionario requiere de tiempo y dedicación tanto de los entrevistados como del entrevistador para su total completamiento. Adicionalmente el diagnóstico del estado actual de madurez de RUYCO S.A.S. arrojó como resultado un 47% equivalente al nivel 2 con un grado medible intermedio bajo de madurez organizacional para la gestión de proyectos. Al analizar los datos que originaron esta calificación, se encuentra que la organización se encuentra en una etapa intermedia de formación en la gestión de proyectos, permitiendo la identificación de procesos en los cuales se deben la aplicación de mejores prácticas y habilitadores organizacionales para aumentar su grado de madurez a corto, mediano y largo plazo en el periodo definido en el plan de mejoras propuesto.

Adicionalmente se encuentra que RUYCO S.A.S. no tiene una estructura empresarial enfocada a la gestión de programas ni gestión de portafolios, se recomendaría en el futuro evaluar la posibilidad de aplicar habilitadores organizacionales y mejores prácticas, aún desconocidas para la organización, que le permitan adoptar un enfoque de gestión de programas y más adelante un enfoque de gestión de portafolios.

El apoyo por parte de la gerencia, en cualquier organización, es fundamental para el desarrollo y aplicación de iniciativas que tengan como meta mejorar los procesos y desarrollo de nuevas habilidades del recurso humano empleado con la finalidad de mejorar la gestión de proyectos, programas y portafolios alineado con metodologías reconocidas a nivel mundial y a la vanguardia en el mercado.

7. Recomendaciones

A continuación, se presentarán las recomendaciones encontradas durante el desarrollo de este trabajo de aplicación:

- Hacer seguimiento mensual por parte de la gerencia a la implementación y adopción al plan de mejoramiento recomendado con el fin de verificar la aplicación de las mejoras a los procesos de la organización.
- Apoyar más las iniciativas de cambio por parte de la gerencia en pro de aplicación de mejores prácticas en los procesos de la organización.
- Repetir el proceso del OPM3®, una vez sean implementado el plan de mejoras propuesto, con el fin de aumentar el nivel de madurez organizacional.
- Realizar divulgación del plan de mejoras propuesto enfocado a la mejora del nivel de madurez para alcanzar un cambio organizacional cultural.
- Iniciar el cambio con los nuevos proyectos que desarrolle RUYCO S.A.S. con la aplicación de las mejores prácticas recomendadas en los procesos asociados a las áreas de conocimiento y grupos de procesos contenidos en el PMBOK sexta edición obteniendo registros que permitan identificar los beneficios generados con la aplicación de las mejores prácticas recomendadas para la dirección de proyectos por el PMI ®.

Referencias Bibliográficas

- Buchtik, L. (2009). OPM3(R): Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI para Organizaciones de Alto Rendimiento. Santiago: Project Management Institute.
- Díaz, F. (2019). Evaluación del nivel de madurez en la empresa de ingeniería civil AGRELAB SAS empleando el estándar OPM3® tercera edición del PMI para el dominio de la dirección de proyectos y la formulación de un plan de mejora de acuerdo con las necesidades identificadas de la organización. Bucaramanga: Tesis de Maestría Universidad Industrial de Santander.
- Gómez, A. (2018). Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3®. Medellín: Tesis de Maestría Universidad EAFIT.
- Jaimes, J. (2019). Evaluación del nivel de madurez y formulación de un plan de mejoramiento de la unidad de desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga con base al modelo de madurez organizacional OPM3® versión 3 del PMI. Bucaramanga: Tesis de Maestría Universidad Industrial de Santander.
- Kerzner H. (1999). Planificación estratégica para la gestión de proyectos utilizando un modelo de madurez de gestión de proyectos. Nueva York: John Wiley & Sons.
- King, WR (1983). El papel de los proyectos en la implementación de la estrategia empresarial. En: Cleland, DI; King, Manual de gestión de proyectos de WR (1983). Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- PMI (2013). Modelo de madurez organizacional para la dirección proyectos (OPM3®) tercera edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

PMI (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) sexta edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

PMI (2017). Estándar para la gestión de Portafolios cuarta edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

PMI (2017). Estándar para la gestión de Programas cuarta edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

RUYCO S.A.S. (2020). Documento HSE-SST-01. Sistema de Gestión de Gestión Integral HSEQ.

RUYCO S.A.S. (2020). Brochure Ruyco 2-marzo-2020.

Apéndices

Apéndice A. Listado de preguntas para la evaluación de madurez del OPM3® del PMI®

ID Mejores Prácticas del OPM3 ®	Pregunta SAM	Etapa del Proceso
1000	¿Su organización Establece Políticas para la Dirección de Proyectos?	Habilitador Organizacional
1005	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyectos
1020	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	Proyectos
1030	¿Su organización Estandariza el proceso de "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	Proyectos
1035	¿Su organización Estandariza el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	Proyectos
1040	¿Su organización Estandariza el proceso de "Definir el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
1045	¿Su organización Mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	Proyectos
1050	¿Su organización Estandariza el proceso de "Definir las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1055	¿Su organización Controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	Proyectos
1060	¿Su organización Estandariza el proceso de "Secuenciar las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1065	¿Su organización Mejora el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	Proyectos
1070	¿Su organización Estandariza el proceso de "Estimar la duración de las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1075	¿Su organización Estandariza el proceso de "Crear la WBS del proyecto"?	Proyectos
1080	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
1085	¿Su organización Mide el proceso de "Crear la WBS del proyecto"?	Proyectos
1090	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyectos
1095	¿Su organización Controla el proceso de "Crear la WBS del proyecto"?	Proyectos
1100	¿Su organización Estandariza el proceso de "Estimar los Costos del Proyecto"?	Proyectos
1105	¿Su organización Mejora el proceso de "Crear la WBS del proyecto"?	Proyectos
1110	¿Su organización Estandariza el proceso de "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	Proyectos
1115	¿Su organización Estandariza el proceso de "Estimar los Recursos de las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1120	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1125	¿Su organización Mide el proceso de "Estimar los Recursos de las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1130	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
1135	¿Su organización Controla el proceso de "Estimar los Recursos de las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1145	¿Su organización Mejora el proceso de "Estimar los Recursos de las actividades del Proyecto"?	Proyectos

1150	¿Su organización Estandariza el proceso de "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	Proyectos
1155	¿Su organización Estandariza el proceso de "Dirigir al Equipo del Proyecto"?	Proyectos
1160	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
1165	¿Su organización Mide el proceso de "Dirigir al Equipo del proyecto"?	Proyectos
1170	¿Su organización Estandariza el proceso de "Identificar los Riesgos del proyecto"?	Proyectos
1175	¿Su organización Controla el proceso de "Dirigir al Equipo del proyecto"?	Proyectos
1180	¿Su organización Estandariza el proceso de "Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1185	¿Su organización Mejora el proceso de "Dirigir al Equipo del proyecto"?	Proyectos
1190	¿Su organización Estandariza el proceso de "Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1195	¿Su organización Estandariza el proceso de "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
1200	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1210	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
1230	¿Su organización Estandariza el proceso de "Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto"?	Proyectos
1240	¿Su organización Estandariza el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
1250	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	Proyectos
1260	¿Su organización Estandariza el proceso de "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
1270	¿Su organización Estandariza el proceso de "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
1290	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
1300	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
1310	¿Su organización Estandariza el proceso de "Realizar el Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	Proyectos
1320	¿Su organización Estandariza el proceso de "Validar el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
1330	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
1340	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
1350	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar los Costos del Proyecto"?	Proyectos
1360	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
1370	¿Su organización Estandariza el proceso de "Monitorear y controlar los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1380	¿Su organización Estandariza el proceso de "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
1390	¿Su organización Estandariza el proceso de "Cerrar el Proyecto o Fase"?	Proyectos
1400	¿Su organización selecciona el Personal con el nivel adecuado de competencia para la Gestión de proyectos?	Habilitador Organizacional
1430	¿Su organización establece el proceso para asegurar las competencias de los Directores de Proyectos?	Habilitador Organizacional
1450	¿Su organización permite la participación activa de sus Patrocinadores?	Habilitador Organizacional
1460	¿Su organización aplica procesos de manera relevante para cada proyecto?	Habilitador Organizacional

1530	¿Su organización usa formalmente evaluaciones de desempeño?	Habilitador Organizacional
1540	¿Su organización incluye Objetivos Estratégicos dentro de los objetivos del Proyecto?	Habilitador Organizacional
1590	¿Su organización tiene un proceso formal para la asignación de recursos y lleva un registro histórico de la asignación de estos?	Habilitador Organizacional
1670	¿Los gerentes de proyecto conocen los objetivos de todos los proyectos, diferentes a sus propios proyectos, con el fin de permitir explorar formas alternativas para solucionar conflictos mientras se cumplen metas?	Habilitador Organizacional
1700	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyectos
1710	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	Proyectos
1720	¿Su organización Mide el proceso de "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	Proyectos
1730	¿Su organización Mide el proceso de "Definir el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
1740	¿Su organización Mide el proceso de "Definir las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1750	¿Su organización Mide el proceso de "Secuenciar las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1760	¿Su organización Mide el proceso de "Estimar la duración de las actividades del Proyecto"?	Proyectos
1770	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
1780	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyectos
1790	¿Su organización Mide el proceso de "Estimar los Costos del Proyecto"?	Proyectos
1800	¿Su organización Mide el proceso de "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	Proyectos
1810	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1820	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
1840	¿Su organización Mide el proceso de "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	Proyectos
1850	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
1860	¿Su organización Mide el proceso de "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1870	¿Su organización Mide el proceso de "Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1880	¿Su organización Mide el proceso de "Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1890	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
1900	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
1920	¿Su organización Mide el proceso de "Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto"?	Proyectos
1930	¿Su organización Mide el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
1940	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	Proyectos
1950	¿Su organización Mide el proceso de "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
1960	¿Su organización Mide el proceso de "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
1980	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
1990	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
2000	¿Su organización Mide el proceso de "Realizar el Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	Proyectos

2005	¿Su organización Mide el proceso de "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
2010	¿Su organización Mide el proceso de "Validar el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
2015	¿Su organización Controla el proceso de "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
2020	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
2025	¿Su organización Mejora el proceso de "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
2030	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
2035	¿Su organización Estandariza el proceso de "Gestionar la participación de los Interesados"?	Proyectos
2040	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar los Costos del Proyecto"?	Proyectos
2045	¿Su organización Mide el proceso de "Gestionar la participación de los Interesados"?	Proyectos
2050	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
2055	¿Su organización Controla el proceso de "Gestionar la participación de los Interesados"?	Proyectos
2060	¿Su organización Mide el proceso de "Monitorear y controlar los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2065	¿Su organización Mejora el proceso de "Gestionar la participación de los Interesados"?	Proyectos
2070	¿Su organización Mide el proceso de "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
2080	¿Su organización Mide el proceso de "Cerrar el Proyecto o Fase"?	Proyectos
2090	¿Su organización selecciona un conjunto básico de técnicas para la gestión de proyectos que se adapta a las necesidades específicas del proyecto y evolucionan con el tiempo?	Habilitador Organizacional
2190	¿Su organización identifica estándares externos para medir el desempeño en la gestión de proyectos?	Habilitador Organizacional
2240	¿Su organización Controla el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyectos
2250	¿Su organización Controla el proceso de "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	Proyectos
2260	¿Su organización Controla el proceso de "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	Proyectos
2270	¿Su organización Controla el proceso de "Definir el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
2280	¿Su organización Controla el proceso de "Definir las actividades del Proyecto"?	Proyectos
2290	¿Su organización Controla el proceso de "Secuenciar las actividades del Proyecto"?	Proyectos
2300	¿Su organización Controla el proceso de "Estimar la duración de las actividades del Proyecto"?	Proyectos
2310	¿Su organización Controla el proceso de "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
2320	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyectos
2330	¿Su organización Controla el proceso de "Estimar los Costos del Proyecto"?	Proyectos
2340	¿Su organización Controla el proceso de "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	Proyectos
2350	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2360	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la Gestión del Plan de Calidad del Proyecto"?	Proyectos
2380	¿Su organización Controla el proceso de "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	Proyectos
2390	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos

2400	¿Su organización Controla el proceso de "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2410	¿Su organización Controla el proceso de "Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2420	¿Su organización Controla el proceso de "Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2430	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2440	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
2460	¿Su organización Controla el proceso de "Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto"?	Proyectos
2470	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
2480	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	Proyectos
2490	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
2500	¿Su organización Controla el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
2520	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
2530	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
2540	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	Proyectos
2550	¿Su organización Controla el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
2560	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
2570	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
2580	¿Su organización Controla el proceso "Controlar los Costos del Proyecto"?	Proyectos
2590	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
2600	¿Su organización Controla el proceso "Monitorear y controlar los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2610	¿Su organización Controla el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
2620	¿Su organización Controla el proceso "Cerrar el Proyecto o Fase"?	Proyectos
2630	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	Proyectos
2640	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	Proyectos
2650	¿Su organización Mejora el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	Proyectos
2660	¿Su organización Mejora el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
2670	¿Su organización Mejora el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	Proyectos
2680	¿Su organización Mejora el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	Proyectos
2690	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	Proyectos
2700	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
2710	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	Proyectos
2720	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	Proyectos
2730	¿Su organización Mejora el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	Proyectos

2740	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2750	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Plan de Calidad del Proyecto"?	Proyectos
2770	¿Su organización Mejora el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	Proyectos
2780	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
2790	¿Su organización Mejora el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2800	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2810	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2820	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
2830	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
2850	¿Su organización Mejora el proceso "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Proyectos
2860	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
2870	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	Proyectos
2880	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
2890	¿Su organización Mejora el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
2910	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
2920	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	Proyectos
2930	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	Proyectos
2940	¿Su organización Mejora el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
2950	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	Proyectos
2960	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
2970	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar los Costos del Proyecto"?	Proyectos
2980	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	Proyectos
2990	¿Su organización Mejora el proceso "Monitorear y controlar los Riesgos del Proyecto"?	Proyectos
3000	¿Su organización Mejora el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	Proyectos
3010	¿Su organización Mejora el proceso "Cerrar el Proyecto o Fase"?	Proyectos
3030	¿Su organización "Registra y Comparte las Lecciones Aprendidas"?	Habilitador Organizacional
3070	¿Su organización "fomenta en el equipo de proyecto la toma de riesgos calculados para mejorar el desempeño del proyecto"?	Habilitador Organizacional
3120	¿Su organización Estandariza el proceso "Inicio del Programa"?	Programas
3130	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar Plan para la Dirección del Programa"?	Programas
3140	¿Su organización Estandariza el proceso "Planeación del Alcance del Programa"?	Programas
3155	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar la infraestructura del Programa"?	Programas
3165	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar la infraestructura del Programa"?	Programas

3175	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar la infraestructura del Programa"?	Programas
3185	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar la infraestructura del Programa"?	Programas
3190	¿Su organización Estandariza el proceso "Planeación del Cronograma del Programa"?	Programas
3210	¿Su organización Estandariza el proceso "Estimación del Costo del Programa"?	Programas
3215	¿Su organización Estandariza el proceso "Monitoreo y control de Desempeño del Programa"?	Programas
3220	¿Su organización Estandariza el proceso "Presupuestar el costo del Programa"?	Programas
3225	¿Su organización Mide el proceso "Monitoreo y control de Desempeño del Programa"?	Programas
3230	¿Su organización Estandariza el proceso "Planeación de la Gestión de los Riesgos del Programa"?	Programas
3235	¿Su organización Controla el proceso "Monitoreo y control de Desempeño del Programa"?	Programas
3240	¿Su organización Estandariza el proceso "Planeación de la Calidad del Programa"?	Programas
3245	¿Su organización Mejora el proceso "Monitoreo y control de Desempeño del Programa"?	Programas
3270	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificación de las Comunicaciones del Programa"?	Programas
3280	¿Su organización Estandariza el proceso "Identificación de los Riesgos del Programa"?	Programas
3310	¿Su organización Estandariza el proceso "Planeación de la respuesta a los Riesgos del Programa"?	Programas
3320	¿Su organización Estandariza el proceso "Planear las Adquisiciones del Programa"?	Programas
3340	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar la ejecución del Programa"?	Programas
3370	¿Su organización Estandariza el proceso "Distribución de la Información del Programa"?	Programas
3400	¿Su organización Estandariza el proceso "Administración de las Adquisiciones del Programa"?	Programas
3410	¿Su organización Estandariza el proceso "Reporte de Desempeño del Programa"?	Programas
3440	¿Su organización Estandariza el proceso "Control del Alcance del Programa"?	Programas
3450	¿Su organización Estandariza el proceso "Control del Cronograma del Programa"?	Programas
3480	¿Su organización Estandariza el proceso "Monitoreo y control de los Riesgos del Programa"?	Programas
3490	¿Su organización Estandariza el proceso "Cierre de las Adquisiciones del Programa"?	Programas
3500	¿Su organización Estandariza el proceso "Cierre del Programa"?	Programas
3590	¿Su organización Mide el proceso "Inicio del Programa"?	Programas
3600	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar Plan para la Dirección del Programa"?	Programas
3605	¿Su organización Estandariza el proceso "Análisis de los Riesgos del Programa"?	Programas
3610	¿Su organización Mide el proceso "Planeación del Alcance del Programa"?	Programas
3615	¿Su organización Mide el proceso "Análisis de los Riesgos del Programa"?	Programas
3625	¿Su organización Controla el proceso "Análisis de los Riesgos del Programa"?	Programas
3635	¿Su organización Mejora el proceso "Análisis de los Riesgos del Programa"?	Programas
3655	¿Su organización Estandariza el proceso "Adquisiciones del Programa"?	Programas

3660	¿Su organización Mide el proceso "Planeación del Cronograma del Programa"?	Programas
3665	¿Su organización Mide el proceso "Adquisiciones del Programa"?	Programas
3675	¿Su organización Controla el proceso "Adquisiciones del Programa"?	Programas
3680	¿Su organización Mide el proceso "Estimación del Costo del Programa"?	Programas
3685	¿Su organización Mejora el proceso "Adquisiciones del Programa"?	Programas
3690	¿Su organización Mide el proceso "Presupuestar el costo del Programa"?	Programas
3700	¿Su organización Mide el proceso "Planeación de la Gestión de los Riesgos del Programa"?	Programas
3705	¿Su organización Estandariza el proceso "Establecer el Marco Financiero del Programa"?	Programas
3710	¿Su organización Mide el proceso "Planeación de la Calidad del Programa"?	Programas
3715	¿Su organización Mide el proceso "Establecer el Marco Financiero del Programa"?	Programas
3725	¿Su organización Controla el proceso "Establecer el Marco Financiero del Programa"?	Programas
3735	¿Su organización Mejora el proceso "Establecer el Marco Financiero del Programa"?	Programas
3740	¿Su organización Mide el proceso "Planificación de las Comunicaciones del Programa"?	Programas
3745	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Plan de Gestión Financiero del Programa"?	Programas
3750	¿Su organización Mide el proceso "Identificación de los Riesgos del Programa"?	Programas
3755	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Plan de Gestión Financiero del Programa"?	Programas
3765	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Plan de Gestión Financiero del Programa"?	Programas
3775	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan de Gestión Financiero del Programa"?	Programas
3780	¿Su organización Mide el proceso "Planeación de la respuesta a los Riesgos del Programa"?	Programas
3790	¿Su organización Mide el proceso "Planear las Adquisiciones del Programa"?	Programas
3805	¿Su organización Estandariza el proceso "Monitoreo y control Financiero del Programa"?	Programas
3810	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar la ejecución del Programa"?	Programas
3815	¿Su organización Mide el proceso "Monitoreo y control Financiero del Programa"?	Programas
3825	¿Su organización Controla el proceso "Monitoreo y control Financiero del Programa"?	Programas
3835	¿Su organización Mejora el proceso "Monitoreo y control Financiero del Programa"?	Programas
3840	¿Su organización Mide el proceso "Distribución de la Información del Programa"?	Programas
3870	¿Su organización Mide el proceso "Administración de las Adquisiciones del Programa"?	Programas
3880	¿Su organización Mide el proceso "Reporte de Desempeño del Programa"?	Programas
3910	¿Su organización Mide el proceso "Control del Alcance del Programa"?	Programas
3920	¿Su organización Mide el proceso "Control del Cronograma del Programa"?	Programas
3950	¿Su organización Mide el proceso "Monitoreo y control de los Riesgos del Programa"?	Programas
3960	¿Su organización Mide el proceso "Cierre de las Adquisiciones del Programa"?	Programas

3970	¿Su organización Mide el proceso "Cierre del Programa"?	Programas
4000	¿Su organización Controla el proceso "Inicio del Programa"?	Programas
4010	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar Plan para la Dirección del Programa"?	Programas
4020	¿Su organización Controla el proceso "Planeación del Alcance del Programa"?	Programas
4070	¿Su organización Controla el proceso "Planeación del Cronograma del Programa"?	Programas
4090	¿Su organización Controla el proceso "Estimación del Costo del Programa"?	Programas
4100	¿Su organización Controla el proceso "Presupuestar el costo del Programa"?	Programas
4110	¿Su organización Controla el proceso "Planeación de la Gestión de los Riesgos del Programa"?	Programas
4120	¿Su organización Controla el proceso "Planeación de la Calidad del Programa"?	Programas
4150	¿Su organización Controla el proceso "Planificación de las Comunicaciones del Programa"?	Programas
4160	¿Su organización Controla el proceso "Identificación de los Riesgos del Programa"?	Programas
4190	¿Su organización Controla el proceso "Planeación de la respuesta a los Riesgos del Programa"?	Programas
4200	¿Su organización Controla el proceso "Planear las Adquisiciones del Programa"?	Programas
4220	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar la ejecución del Programa"?	Programas
4250	¿Su organización Controla el proceso "Distribución de la Información del Programa"?	Programas
4280	¿Su organización Controla el proceso "Administración de las Adquisiciones del Programa"?	Programas
4290	¿Su organización Controla el proceso "Reporte de Desempeño del Programa"?	Programas
4320	¿Su organización Controla el proceso "Control del Alcance del Programa"?	Programas
4330	¿Su organización Controla el proceso "Control del Cronograma del Programa"?	Programas
4355	¿Su organización Estandariza el proceso "Sostenimiento de transición y beneficios del Programa"?	Programas
4360	¿Su organización Controla el proceso "Monitoreo y control de los Riesgos del Programa"?	Programas
4365	¿Su organización Mide el proceso "Sostenimiento de transición y beneficios del Programa"?	Programas
4370	¿Su organización Controla el proceso "Cierre de las Adquisiciones del Programa"?	Programas
4375	¿Su organización Controla el proceso "Sostenimiento de transición y beneficios del Programa"?	Programas
4380	¿Su organización Controla el proceso "Cierre del Programa"?	Programas
4385	¿Su organización Mejora el proceso "Sostenimiento de transición y beneficios del Programa"?	Programas
4390	¿Su organización Mejora el proceso "Inicio del Programa"?	Programas
4405	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar Plan para la Dirección del Programa"?	Programas
4410	¿Su organización Mejora el proceso "Planeación del Alcance del Programa"?	Programas
4460	¿Su organización Mejora el proceso "Planeación del Cronograma del Programa"?	Programas
4480	¿Su organización Mejora el proceso "Estimación del Costo del Programa"?	Programas
4490	¿Su organización Mejora el proceso "Presupuestar el costo del Programa"?	Programas

4500	¿Su organización Mejora el proceso "Planeación de la Gestión de los Riesgos del Programa"?	Programas
4510	¿Su organización Mejora el proceso "Planeación de la Calidad del Programa"?	Programas
4540	¿Su organización Mejora el proceso "Planificación de las Comunicaciones del Programa"?	Programas
4550	¿Su organización Mejora el proceso "Identificación de los Riesgos del Programa"?	Programas
4580	¿Su organización Mejora el proceso "Planeación de la respuesta a los Riesgos del Programa"?	Programas
4590	¿Su organización Mejora el proceso "Planear las Adquisiciones del Programa"?	Programas
4610	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar la ejecución del Programa"?	Programas
4640	¿Su organización Mejora el proceso "Distribución de la Información del Programa"?	Programas
4670	¿Su organización Mejora el proceso "Administración de las Adquisiciones del Programa"?	Programas
4680	¿Su organización Mejora el proceso "Reporte de Desempeño del Programa"?	Programas
4710	¿Su organización Mejora el proceso "Control del Alcance del Programa"?	Programas
4720	¿Su organización Mejora el proceso "Control del Cronograma del Programa"?	Programas
4750	¿Su organización Mejora el proceso "Monitoreo y control de los Riesgos del Programa"?	Programas
4760	¿Su organización Mejora el proceso "Cierre de las Adquisiciones del Programa"?	Programas
4770	¿Su organización Mejora el proceso "Cierre del Programa"?	Programas
4945	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir el Portafolio"?	Portafolios
4955	¿Su organización Mide el proceso "Definir el Portafolio"?	Portafolios
4965	¿Su organización Controla el proceso "Definir el Portafolio"?	Portafolios
4975	¿Su organización Mejorar el proceso "Definir el Portafolio"?	Portafolios
4985	¿Su organización Estandariza el proceso "Optimizar el Portafolio"?	Portafolios
4995	¿Su organización Mide el proceso "Optimizar el Portafolio"?	Portafolios
5005	¿Su organización Controla el proceso "Optimizar el Portafolio"?	Portafolios
5015	¿Su organización Mejora el proceso "Optimizar el Portafolio"?	Portafolios
5025	¿Su organización Estandariza el proceso "Autorizar el Portafolio"?	Portafolios
5030	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Plan de Gestión de las Comunicaciones del Portafolio"?	Portafolios
5035	¿Su organización Mide el proceso "Autorizar el Portafolio"?	Portafolios
5045	¿Su organización Controla el proceso "Autorizar el Portafolio"?	Portafolios
5055	¿Su organización Mejora el proceso "Autorizar el Portafolio"?	Portafolios
5070	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar la Información del Portafolio"?	Portafolios
5080	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar los Cambios Estratégicos del Portafolio"?	Portafolios
5140	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar los Riesgos del Portafolio"?	Portafolios
5170	¿Su organización "Usa lenguaje Común de Proyectos"?	Habilitador Organizacional

5180	¿Su organización "Capacita a sus Ejecutivos"?	Habilitador Organizacional
5190	¿Su organización "Facilita el Desarrollo del Gerente de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
5200	¿Su organización "Capacita en Gestión de Proyectos a todos los roles dentro de la jerarquía del proyecto"?	Habilitador Organizacional
5210	¿Su organización "Provee Entrenamiento Continuo en el uso de herramientas, metodología y despliegue de conocimiento"?	Habilitador Organizacional
5220	¿Su organización "Proporciona Recursos Competentes para la Dirección Organizacional de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
5240	¿Su organización "Establece Comunidades Internas de apoyo para la Gestión de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
5250	¿Su organización "Interactúa con Comunidades Externas de Gestión de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
5260	¿Su organización "Personaliza la Metodología de Gestión de Proyectos para cumplir con los requisitos de la organización"?	Habilitador Organizacional
5270	¿Su organización "Integra Metodologías en Gestión de Proyectos con los Procesos Organizacionales (estrategia, operativo y táctico)"?	Habilitador Organizacional
5280	¿Su organización "Establece un Marco Común para la Gestión de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
5300	¿Su organización "Establece Entrenamiento y Desarrollo de Programas para mejorar las habilidades del personal del proyecto"?	Habilitador Organizacional
5320	¿Su organización "Certifica el Sistema de Gestión de Calidad"?	Habilitador Organizacional
5340	¿Su organización "Establece Apoyo Ejecutivo para el proceso de dirección"?	Habilitador Organizacional
5490	¿Su organización "Reconoce el valor de la Gestión de proyectos"?	Habilitador Organizacional
5500	¿Su organización "Define Valores para la Gestión de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
5520	¿Su organización "Colabora en las Metas, es decir personas en diferentes roles y funciones dentro de la organización colaboran para definir y acordar metas comunes"?	Habilitador Organizacional
5620	¿Su organización "Establece el Perfil de los Roles en la Gestión Organizacional de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
5940	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Plan de Gestión de las Comunicaciones del Portafolio"?	Portafolios
5980	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar la Información del Portafolio"?	Portafolios
5990	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar los Cambios Estratégicos del Portafolio"?	Portafolios
6050	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar los Riesgos del Portafolio"?	Portafolios
6450	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Plan de Gestión de las Comunicaciones del Portafolio"?	Portafolios
6490	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar la Información del Portafolio"?	Portafolios
6500	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar los Cambios Estratégicos del Portafolio"?	Portafolios
6560	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar los Riesgos del Portafolio"?	Portafolios
6840	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan de Gestión de las Comunicaciones del Portafolio"?	Portafolios
6880	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar la Información del Portafolio"?	Portafolios
6890	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar los Cambios Estratégicos del Portafolio"?	Portafolios
6950	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar los Riesgos del Portafolio"?	Portafolios
6980	¿Su organización "Crea un Programa de Desarrollo de Madurez Organizacional"?	Habilitador Organizacional
7005	¿Su organización tiene un "Programa de Liderazgo en Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	Habilitador Organizacional
7015	¿Su organización "Capacita a los Interesados en Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	Habilitador Organizacional

7025	¿Su organización tiene una "Conciencia de Diversidad Cultural"?	Habilitador Organizacional
7035	¿Su organización tiene "Un Programa de Gestión del Cambio del Negocio"?	Habilitador Organizacional
7045	¿Su organización "Establece la Estructura de la Gestión Organizacional de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7055	¿Su organización "Adopta una Estructura de Gestión Organizacional de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7065	¿Su organización "Institucionaliza una Estructura de Gestión Organizacional de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7075	¿Su organización "Provee una Oficina de Soporte a la Gestión Organizacional de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7105	¿Su organización "Gestiona una Visión Holística de los Proyectos comprendiendo las necesidades de las partes interesadas, impactos del proyecto en el ambiente organizacional, estructuras tanto formales e informales de la organización e inteligencia emocional para entender y explicar la acción de los demás"?	Habilitador Organizacional
7115	¿Su organización "Administra el Entorno"?	Habilitador Organizacional
7125	¿Su organización maneja el Autodesarrollo?	Habilitador Organizacional
7135	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Iniciación de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7145	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Planeación de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7155	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Ejecución de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7165	¿Su organización "Demuestra Competencia en el Monitoreo y Control de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7175	¿Su organización "Demuestra Competencia en el Cierre de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7185	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar competencias comunicativas?	Habilitador Organizacional
7195	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar competencias de Liderazgo en Proyectos?	Habilitador Organizacional
7205	¿Sus Directores de Proyecto son capaz de demostrar competencias para la dirección y gestión de Proyectos?	Habilitador Organizacional
7215	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar habilidades cognitivas en Proyectos?	Habilitador Organizacional
7225	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar competencias en Eficiencia de Proyectos?	Habilitador Organizacional
7235	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar competencias Profesionales?	Habilitador Organizacional
7305	¿Su organización tiene "Herramientas establecidas como formatos en toda la organización"?	Habilitador Organizacional
7315	¿Su organización "Define Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	Habilitador Organizacional
7325	¿Su organización "Recopila Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	Habilitador Organizacional
7335	¿Su organización "Usa Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	Habilitador Organizacional
7345	¿Su organización "Verifica la Precisión de las Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	Habilitador Organizacional
7355	¿Su organización "Analiza y Mejora las Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	Habilitador Organizacional
7365	¿Su organización tiene "un Sistema de Información para la Gestión de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7375	¿Su organización "Reutiliza capital Intelectual"?	Habilitador Organizacional
7405	¿Su organización "Alcanza Metas y Objetivos Estratégicos a través del uso de la Dirección Organizacional de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
7500	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyectos
7510	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyectos

7520	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyectos
7530	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
7540	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
7550	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyectos
7560	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
7570	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyectos
7580	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
7590	¿Su organización Mide el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
7600	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyectos
7610	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
7620	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyectos
7630	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
7640	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
7650	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	Proyectos
7660	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	Proyectos
7670	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	Proyectos
7680	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
7690	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	Proyectos
7710	¿Su organización Estandariza el proceso "Estimación de Costos de los Componentes del Programa"?	Programas
7720	¿Su organización Estandariza el proceso "Cierre Financiero del Programa"?	Programas
7780	¿Su organización Estandariza el proceso "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Programas
7790	¿Su organización Estandariza el proceso "Control de la Calidad del Programa"?	Programas
7800	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificación de los Recursos del Programa"?	Programas
7810	¿Su organización Estandariza el proceso "Priorización de los Recursos del Programa"?	Programas
7820	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestión de interdependencia de los Recursos del Programa"?	Programas
7880	¿Su organización Mide el proceso "Estimación de Costos de los Componentes del Programa"?	Programas
7890	¿Su organización Mide el proceso "Cierre Financiero del Programa"?	Programas
7950	¿Su organización Mide el proceso "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Programas
7960	¿Su organización Mide el proceso "Control de la Calidad del Programa"?	Programas
7970	¿Su organización Mide el proceso "Planificación de los Recursos del Programa"?	Programas
7980	¿Su organización Mide el proceso "Priorización de los Recursos del Programa"?	Programas
7990	¿Su organización Mide el proceso "Gestión de interdependencia de los Recursos del Programa"?	Programas

8050	¿Su organización Controla el proceso "Estimación de Costos de los Componentes del Programa"?	Programas
8060	¿Su organización Controla el proceso "Cierre Financiero del Programa"?	Programas
8120	¿Su organización Controla el proceso "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Programas
8130	¿Su organización Controla el proceso "Control de la Calidad del Programa"?	Programas
8140	¿Su organización Controla el proceso "Planificación de los Recursos del Programa"?	Programas
8150	¿Su organización Controla el proceso "Priorización de los Recursos del Programa"?	Programas
8160	¿Su organización Controla el proceso "Gestión de interdependencia de los Recursos del Programa"?	Programas
8220	¿Su organización Mejora el proceso "Estimación de Costos de los Componentes del Programa"?	Programas
8230	¿Su organización Mejora el proceso "Cierre Financiero del Programa"?	Programas
8290	¿Su organización Mejora el proceso "Aseguramiento de la Calidad del Programa"?	Programas
8300	¿Su organización Mejora el proceso "Control de la Calidad del Programa"?	Programas
8310	¿Su organización Mejora el proceso "Planificación de los Recursos del Programa"?	Programas
8320	¿Su organización Mejora el proceso "Priorización de los Recursos del Programa"?	Programas
8330	¿Su organización Mejora el proceso "Gestión de interdependencia de los Recursos del Programa"?	Programas
8400	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio"?	Portafolios
8410	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Portafolio"?	Portafolios
8420	¿Su organización Estandariza el proceso "Definir la Hoja de Ruta del Portafolio"?	Portafolios
8460	¿Su organización Estandariza el proceso "Supervisión del Portafolio"?	Portafolios
8470	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión del Desempeño del Portafolio"?	Portafolios
8480	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar la Oferta y Demanda del Portafolio"?	Portafolios
8490	¿Su organización Estandariza el proceso "Gestionar el Valor del Portafolio"?	Portafolios
8500	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión de los Riesgos de Portafolio"?	Portafolios
8510	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio"?	Portafolios
8520	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Portafolio"?	Portafolios
8530	¿Su organización Mide el proceso "Definir la Hoja de Ruta del Portafolio"?	Portafolios
8540	¿Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión del Portafolio"?	Portafolios
8550	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión del Portafolio"?	Portafolios
8570	¿Su organización Mide el proceso "Supervisión del Portafolio"?	Portafolios
8580	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión del Desempeño del Portafolio"?	Portafolios
8590	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar la Oferta y Demanda del Portafolio"?	Portafolios
8600	¿Su organización Mide el proceso "Gestionar el Valor del Portafolio"?	Portafolios
8610	¿Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión de los Riesgos de Portafolio"?	Portafolios

8620	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio"?	Portafolios
8630	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Portafolio"?	Portafolios
8640	¿Su organización Controla el proceso "Definir la Hoja de Ruta del Portafolio"?	Portafolios
8650	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión del Portafolio"?	Portafolios
8680	¿Su organización Controla el proceso "Supervisión del Portafolio"?	Portafolios
8690	¿Su organización control el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión del Desempeño del Portafolio"?	Portafolios
8700	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar la Oferta y Demanda del Portafolio"?	Portafolios
8710	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar el Valor del Portafolio"?	Portafolios
8720	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión de los Riesgos de Portafolio"?	Portafolios
8730	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan Estratégico del Portafolio"?	Portafolios
8740	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Portafolio"?	Portafolios
8750	¿Su organización Mejora el proceso "Definir la Hoja de Ruta del Portafolio"?	Portafolios
8760	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión del Portafolio"?	Portafolios
8790	¿Su organización Mejorar el proceso "Supervisión del Portafolio"?	Portafolios
8800	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión del Desempeño del Portafolio"?	Portafolios
8810	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar la Oferta y Demanda del Portafolio"?	Portafolios
8820	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar el Valor del Portafolio"?	Portafolios
8830	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan para la Gestión de los Riesgos de Portafolio"?	Portafolios
8900	¿Su organización "Acomoda los Marcos organizacionales aprobados y las estructura de Gobernanza"?	Habilitador Organizacional
8910	¿Su organización "Analiza el Valor del Desempeño, rendimiento de esfuerzos y refina la estrategia adecuadamente"?	Habilitador Organizacional
8920	¿Su organización "Evalúa la Realización de Beneficios Propuestos"?	Habilitador Organizacional
8930	¿Su organización "Compara las Prácticas y Resultados de la Oficina de Dirección (PMO)"?	Habilitador Organizacional
8940	¿Su organización "Crea una Cultura Consciente del Riesgo"?	Habilitador Organizacional
8950	¿Su organización "Define indicadores Claves de Liderazgo"?	Habilitador Organizacional
8960	¿Su organización direcciona el "Desarrollo de Formatos en Gestión de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
8970	¿Su organización "Documenta casos de estudio en Dirección de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
8980	¿Su organización "Alienta la adhesión a un Código de Ética para la Dirección de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
8990	¿Su organización "Establece Patrocinadores Competentes para los Proyectos"?	Habilitador Organizacional
9000	¿Su organización "Establece una Metodología de Gestión de Riesgos Empresarial"?	Habilitador Organizacional
9010	¿Su organización "Establece Paneles de Resúmenes Ejecutivos"?	Habilitador Organizacional
9020	¿Su organización "Establece Políticas de Gobernanza en toda la Organización"?	Habilitador Organizacional
9030	¿Su organización "Establece Reportes Estándar para la Gestión Organizacional de Proyectos"?	Habilitador Organizacional

9040	¿Su organización "Establece Consejos y Técnicas para la Entrega de Proyectos a Grupos de especial Interés"?	Habilitador Organizacional
9050	¿Su organización "Establece una plantilla de directrices adaptadas para la Gestión de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
9060	¿Su organización "Establece Procesos de Asignación y Optimización de Recursos"?	Habilitador Organizacional
9070	¿Su organización "Establece criterios de asignación de Recursos Escasos"?	Habilitador Organizacional
9080	¿Su organización "Establece Marco de Alineación Estratégica"?	Habilitador Organizacional
9090	¿Su organización "Incorpora Puntos de Referencia en el Sistema Integral de Mando"?	Habilitador Organizacional
9100	¿Su organización tiene "Casos de Estudio de Gerencia de Proyectos incluidos en el Programa de Inducción"?	Habilitador Organizacional
9110	¿Su organización asegura que "El entrenamiento en Gerencia de Proyectos está mapeado con el Desarrollo del Plan de Carrera"?	Habilitador Organizacional
9120	¿Su organización "Provee Tutoría a los Gerentes de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
9130	¿Su organización "Informa el desempeño de la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) desde la finalización de proyectos y retorno de beneficios a la estrategia de la organización"?	Habilitador Organizacional
9140	¿Su organización "Reporta el Desempeño Estratégico de su Programa de Proyecto"?	Habilitador Organizacional
9150	¿Su organización asegura que "Los Especialistas son Compartidos entre Proyectos"?	Habilitador Organizacional
9160	¿Su organización tiene un "Proceso Consistente de Orientación de Proyectos"?	Habilitador Organizacional
9170	¿Su organización tiene una "Consistente Gobernanza entre Proyectos, Programas y Portafolio en toda la empresa"?	Habilitador Organizacional
9180	¿Su organización "Usa Métodos Matemáticos para la Priorización de objetivos"?	Habilitador Organizacional
9190	¿Su organización "Utiliza un optimizador para seleccionar Portafolios"?	Habilitador Organizacional
9200	¿Su organización "Usa formalmente la Evaluación de Desempeño para medir el rendimiento del proyecto o fase en relación con el caso de negocio"?	Habilitador Organizacional
9210	¿Su organización "Gestiona los Recursos para el ajuste y reasignación de recursos necesarios para satisfacer las necesidades del Programa"?	Habilitador Organizacional
9220	¿Su organización "Gestiona Issues del Programa, identifica, rastrea y cierra problemas de manera efectiva para asegurar a las partes interesadas las expectativas"?	Habilitador Organizacional
9230	¿Su organización "Gestiona las interfaces y relaciones entre los Componentes del Programa"?	Habilitador Organizacional
9240	¿Su organización tiene "Plan de Gestión de interesados del Programa"?	Habilitador Organizacional
9250	¿Su organización "Identifica, analiza, compromete y direcciona a los interesados en toda la vida del Programa"?	Habilitador Organizacional
9260	¿Su organización "Compromete a los interesados del Programa"?	Habilitador Organizacional
9270	¿Su organización "Gestiona las expectativas de los interesados del Programa, gestiona las comunicaciones para satisfacer los requisitos de los interesados y resuelve problemas entre las partes"?	Habilitador Organizacional
9280	¿Su organización "Planea y establece la Estructura de Gobernanza del Programa, identifica metas, roles y responsabilidades"?	Habilitador Organizacional
9290	¿Su organización implementa un "Plan de Auditorías tanto internas como externas en cumplimiento con el proceso para la dirección organizacional de programas"?	Habilitador Organizacional
9300	¿Su organización "Proporciona gobernanza, vigilancia y capacidad de auditar durante el curso del programa"?	Habilitador Organizacional
9310	¿Su organización tiene una "Alineación estratégica de Programas con la Estrategia Organizacional"?	Habilitador Organizacional

Apéndice B. Experiencia en el desarrollo de Proyectos de RUYCO

CONTRATO No.	OBJETO	CONTRATANTE	ESTADO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	NOMBRE CONSORCIO	CONSORCIO CON
00002371	Mejoramiento De La Segunda Etapa De La Vía Contratación - Guadalupe, Del Municipio De Contratación	GOBERNACIÓN DE SANTANDER	En ejecución	5-feb-2021	-	UT R&A	ASA CONSTRUCCIONES SAS
3011689	Construcción De Obras Civiles, Eléctricas, Mecánicas E Instrumentación Requeridas Por Ecopetrol Y Su Grupo Empresarial Para La Vigencia 2017 - 2020 Con Opción De Dos Años	ECOPETROL S.A.	En ejecución	30-oct-2017	-	UT GRUPO NACIONAL	FERMAR LTDA.
SPDT-482-2017	Mejoramiento De Las Vías Terciarias En El Marco Del Proyecto De Vías Terciarias Para La Paz Y El Post Conflicto En El Municipio De Remedios, Departamento De Antioquia, De Acuerdo Al Convenio Interadministrativo Sc-0058-2017	ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE REMEDIOS	Ejecutado	1-feb-2018	18-sep-2018	N/A	N/A
MA--0017606	Obras De Construcción, Adecuación Y Mantenimiento De Seis (6) Locaciones Para Pozos Y Estaciones Petroleras Y/O Vías De Acceso, Con Uso De Opción De Otras Cuatro (4) Locaciones Y/O Vías De Acceso Para Construcción, Adecuación Y Mantenimiento De Pozos De Desarrollo, Estratigráficos, Exploratorios Y Estaciones Petroleras, Para La Gerencia Regional Magdalena Medio De Ecopetrol S.A.	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-dic-2012	31-dic-2013	CONSORCIO LOCACIONES	FERMAR LTDA.
MA-0016374	Servicio De Señalización Horizontal De Los Aeródromos De Propiedad De Ecopetrol	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	22-oct-2012	28-feb-2013	N/A	N/A
MA-0018191	Servicio Para El Dragado De Canales Colectores De El Campo Casabe De La Superintendencia De Operaciones Del Río De La Gerencia Regional Magdalena Medio De Ecopetrol S.A., Ubicado En El Municipio De Yondó (Antioquia)	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	23-nov-2012	20-feb-2013	UNIÓN TEMPORAL B Y R - DRAGADOS	BIOTA S.A ESP
CALE 025-2010	Construcción De Las Obras Civiles Para Las Vías De Acceso Y Locación Del Pozo Popa 3"	ALANGE ENERGY CORP. SUCURSAL COLOMBIA	Ejecutado	2-jun-2010	27-jul-2010	CONSORCIO POPA	INTED LTDA.
C-0438-06	Interventoría, Técnica, Administrativa Y Financiera De Los Proyectos De La Cdmv Y La Cas, Correspondientes A La Región 1 En El Marco Del Subcomponente De "Conservación, Restauración Y Manejo Sostenible De Ecosistemas Forestales En Cuencas Hidrográficas"	ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS - OEI	Ejecutado	17-abr-2007	17-abr-2010	CONSORCIO CYR	CONSARING LTDA.
COL-PST-056-08	Construcción Pista De Aterrizaje Jaguar 1	CEPCOLSA	Ejecutado	9-dic-2008	19-mar-2009	CONSORCIO JAGUAR	GAYCO SA
810730	Construcción De La Vía De Acceso Y Localización De Los Pozos Castayaco 2, 3, 4d Y 5 Plataforma De Campamentos Con Opción De Un Pozo Adicional.	GRAN TIERRA ENERGY COLOMBIA LTD.	Ejecutado	10-oct-2007	22-may-2008	N/A	N/A
4014461	Obras Para La Construcción De La Celda No. 4 Del Relleno Sanitario De La Gerencia Complejo Barrancabermeja De Ecopetrol S.A., Ubicada En Barrancabermeja Santander.	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	22-jun-2007	19-sep-2007	UT RUYCI	CIPAVI LTDA.
4014092	Servicio De Extracción Y Anclaje Del Planchón Bote Shell 5, En El Campo De Cantagallo De La Superintendencia De Operaciones Del Río, De Ecopetrol Sa, Ubicado En El Municipio Cantagallo, Bolívar.	ECOPETROL SA.	Ejecutado	8-may-2007	23-may-2007		
4006154	Obras De Adecuación De Vías Secundarias Para El Acceso A Pozos Y De Construcción De Localización Para La Perforación De Pozos Petroleros En El Bloque Central Sector Sur Del Campo Casabe, De La Gerencia Regional Magdalena Medio De Ecopetrol S.A. Ubicadas En El	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-ago-2005	12-ene-2006	N/A	N/A
4004548	Municipio De Yondó Departamento De Antioquia Obras De Adecuación, Reparación De Vías Secundarias Del Municipio De Yondó Para Acceso De Pozos En El Campo Casabe Y Obras De Construcción De Localizaciones Para La Perforación De Pozos En El Campo Casabe Y Cantagallo En Los Municipios De Yondó (Antioquia) Y Cantagallo (Bolívar) De La Gerencia Regional Magdalena Medio, De Ecopetrol S.A.	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	7-feb-2005	9-ago-2005	CONSORCIO COINSE R - RUYCO	COINSE R LTDA.

055-2003	EXTRACCIÓN Y DISPOSICIÓN FINAL DE 21,000 M ³ DE LODOS DE LAS LAGUNAS FACULTATIVAS CON DESCARGA EN 8" CON MINIDRAGA EN LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES EL TARULLAL DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR	EMDUPAR	Ejecutado	30-sep-2003	19-mar-2004	N/A	N/A
021-2003	EXTRACCIÓN Y DISPOSICIÓN FINAL DE 22,000 M ³ DE LODOS DE LAS LAGUNAS ANAERÓBICAS Y FACULTATIVAS EN 1/3 DE SU LONGITUD INICIAL EN LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES EL SALGUERO DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR.	EMDUPAR	Ejecutado	20-jun-2003	30-ago-2003	N/A	N/A
PCA-013-03	Obras De Biodegradación De Terrenos En El Campo Peñas Blancas De La Superintendencia De Operaciones Del Río, De La Gerencia Centro Oriente De Ecopetrol, Ubicada En El Municipio De Yondo (Antioquia)	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	18-jun-2003	15-ago-2003	UT LODOS	ECOSISTEMAS DIMA & CIA LTDA.
SOA-02-0004	Relimpia De Muelles De Buquetanques Y Glp De La Refineria De Cartagena	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	14-nov-2002	27-dic-2002	CONSORCIO MOVICON SA - RUYCO LTDA.	MOVICON SA
3695-01	Extracción Y Disposición De Lodos Retirados De La Laguna 1 De La Planta De Tratamiento De Aguas Residuales De Río Frío	C.D.M.B.	Ejecutado	17-sep-2001	3-sep-2002	N/A	N/A
00000136-2001	Interventoría Técnica Y Administrativa Para El Mantenimiento Y Pavimentación De La Vía Troncal Del Magdalena Medio - Puerto Wilches, Sector K4+500 Al K5+000	GOBERNACIÓN DE SANTANDER	Ejecutado	29-mar-2001	28-may-2001	N/A	N/A
PMN-046-00	Mantenimiento General De Las Torres De Interconexión De 34.5 Kv De La Línea Número 1. Galán (Santander) - Casabe (Antioquia)	ECOPETROL-GCO	Ejecutado	24-oct-2000	26-nov-2000	N/A	N/A
204/1997	Mejoramiento De La Vía Troncal Del Magdalena Medio - Puerto Wilches - Municipio De Puerto Wilches, Departamento De Santander	GOBERNACIÓN DE SANTANDER	Ejecutado	27-jun-1997	26-nov-1998		
KTC-MI-038-97	Labores De Control En Campo, Seguimiento Del Tiempo Trabajado Por Los Equipos En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	21-jul-1997	25-sep-1997	N/A	N/A
310874	Control Trabajo De Maquinaria Y Equipo De Dragado, Supervisión De Personal Y Actividades Varias En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	15-jul-1996	31-dic-1996	N/A	N/A
OFCPTAR040-096	Supervisión, Control Y Monitoreo De Productos Y Trabajos De Adecuación De Los Sistemas De Slop De Ptar, Separadores Sur Y Balance De Acuerdo A Cotización Adjunta.	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	21-dic-1996	31-dic-1996	N/A	N/A
OFC-TAU-011-0-96	Control, Supervisión Y Seguimiento A Procesos De Biorremediación En Campo Para Tratamiento De Residuos Aceitosos	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	13-sep-1996	31-dic-1996	N/A	N/A
OFCPTAR036-096	Supervisión, Control Y Monitoreo De Productos Y Trabajos De Adecuación De Los Sistemas De Slop De Ptar, Separadores Sur Y Balance.	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	18-nov-1996	20-dic-1996	N/A	N/A
OFCELC001-0-96	Supervisión Y Control Procesos De Biodegradación De Áreas Contaminadas En El Distrito De Producción El Centro	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-sep-1996	3-nov-1996	N/A	N/A
OFC-PTAR-018-096	Supervisión, Control Y Monitoreo De Productos Y Trabajos De Adecuación De Los Sistemas De Slop De Ptar, Separadores Sur Y	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	15-jul-1996	14-oct-1996	N/A	N/A
OFC-TAU-004-0-96	Supervisión Y Coordinación De Campo En Proyectos De Tratamiento De Residuos Aceitosos En Tauramena	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-jun-1996	30-ago-1996	N/A	N/A
OFCC6-162-0-96	Supervisión Y Control Trabajos De Biodegradación, Movimiento De Tierras, Trabajo De Maquinarias, Mano De Obra Y Adecuación Áreas En Prociga-6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-jul-1996	1-ago-1996	N/A	N/A
310084	Control Trabajo De Maquinaria Y Labores De Apoyo En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga Miramar, Coordinación De Trabajos De Campo. Elaboración De Batimetrías Diarias En Las Áreas De Retiro De Lodos	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	15-abr-1996	15-jul-1996	N/A	N/A
OFCPTAR012-096	Apoyo En Las Reformas Del K-22 Según Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	11-jun-1996	10-jul-1996	N/A	N/A

OFCC6-009-2-96	Servicios Profesionales Para El Control De Procesos De Deshidratación, Lavado Emulsionado Y Biodegradación De Lodos Aceitosos En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1996	29-jun-1996	N/A	N/A
OFCPAR007-096	Apoyo En Las Reformas Y Operación Del K-22 Según Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	8-abr-1996	7-jun-1996	N/A	N/A
OFCTAU001-0-96	Supervisión Y Control Procesos De Biodegradación Y Recuperación De Áreas Contaminadas En La Estación Tauramena De Acuerdo A Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-mar-1996	30-abr-1996	N/A	N/A
OFCEMI-004-0-96	Seguimiento Y Control Operación Dragado Ciénaga Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1996	31-mar-1996	N/A	N/A
OFCEMI-004-3-96	Asesoría Para El Tratamiento Y Disposición De Lodos Orgánicos Retirados En El Dragado De La Ciénaga Miramar, Seguimiento Del	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1996	31-mar-1996	N/A	N/A
OFCC6-009-0-96	Seguimiento, Supervisión Y Control De Proceso De Separación Mecánica De Lodos Aceitosos, Desalojo De Líquidos, Supervisión De	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1996	31-mar-1996	N/A	N/A
OFCCGO008-0-96	Supervisión Y Control Del Proceso De Biodegradación Del Campo Cantagallo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	18-feb-1996	3-mar-1996	N/A	N/A
OFCAYA012-0-96	Supervisión Y Control Del Proceso De Biodegradación En La Estación Ayacucho De Acuerdo A Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1996	29-feb-1996	N/A	N/A
OFC-CGO-007-0-96	Supervisión Y Control Del Proceso De Biodegradación Del Campo Cantagallo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-feb-1996	17-feb-1996	N/A	N/A
OFCUBAL-004-0-96	Supervisión Y Control De Proceso De Limpieza De La Torre De Enfriamiento Te-2945 De Acuerdo A Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	5-feb-1996	15-feb-1996	N/A	N/A
OFCC6-009-1-96	Adecuación Final Y Limpieza Equipo Planta De Deshidratación En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6 De Acuerdo A Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1996	1-feb-1996	N/A	N/A
OFAPY-001-0-96	Supervisión Y Control Del Proceso De Biodegradación Distrito Apiay	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-ene-1996	1-feb-1996	N/A	N/A
OFCCGO001-0-96	Supervisión Y Control Procesos De Biodegradación En Áreas Afectadas Campo Cantagallo De Acuerdo A Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1996	31-ene-1996	N/A	N/A
23400-006-96	Distribución Y Nivelación De Placa Y Tapas Pozo Nutria 14	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	17-ene-1996	27-ene-1996	N/A	N/A
23400-111-95	Excavación Dentro De Cilindro Protector Pozo Nutria 14	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	27-nov-1995	16-ene-1996	N/A	N/A
OFC-APY-001-0-95	Alquiler Camper Trooper Modelo 95 Full Equipo Para Transporte De Personal En El Proyecto De Áreas	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	29-nov-1995	31-dic-1995	N/A	N/A
OFC-MI-042-1-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De La Operación De Dragado En La Ciénaga Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-oct-1995	31-dic-1995	N/A	N/A
OFC-C6-305-4-95	Aforo De Tanques, Operación Y Control Planta De Deshidratación En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-dic-1995	31-dic-1995	N/A	N/A
OFC-CAR-156-0-95	Alquiler Retroexcavadora Hitachi Ex200 A \$48.000= Hora Efectiva De Trabajo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	21-nov-1995	31-dic-1995	N/A	N/A
OFC-C6-200-3-95	Servicios Profesionales Para Control De Procesos De Deshidratación, Lavado Emulsionado Y Biodegradación De Los Lodos Aceitosos En La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-jul-1995	31-dic-1995	N/A	N/A
OFC-C6-270-2-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De Maquinarias Y Desalojo De Líquidos Y Lodos Aceitosos En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	5-oct-1995	31-dic-1995	N/A	N/A
OFC-C6-270-0-95	Aforo De Tanques, Operación Y Control Planta De Deshidratación En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	5-oct-1995	30-nov-1995	N/A	N/A
OFC-CAR-124-0-95	Alquiler Retroexcavadora Daewoo 220 A \$48.000= Hora Efectiva De Trabajo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	11-oct-1995	18-nov-1995	N/A	N/A

OFC-ELC-020-0-95	Control Proceso De Biodegradación, Movimiento De Tierras Y Trabajo De Maquinarias En El Proyecto De Recuperación De Áreas Afectadas En El Distrito De Producción El Centro Según Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-jul-1995	31-oct-1995	N/A	N/A
OFC-ECA-004-0-95	Operación Para Producción De Emulsiones Combustóleo-Agua Eca En La Casa De Bombas No. 2 Del Cib Según Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-jul-1995	29-oct-1995	N/A	N/A
ELC-067-95	Recuperación Pozo Nutria 14	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	24-jul-1995	26-oct-1995	N/A	N/A
ELC-CAR-093-95	Alquiler De Maquinaria: Retroexcavadora Hitachi Ex200 A Razón De \$48.000= Hora Efectiva De Trabajo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	25-sep-1995	10-oct-1995	N/A	N/A
OFC-CAR-093-0-95	Alquiler Retroexcavadora Daewoo 220 A \$48.000= Hora Efectiva De Trabajo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	25-ago-1995	9-oct-1995	N/A	N/A
OFC-C6-200-1-95	Aforo De Tanques, Operación Y Control Planta De Deshidratación En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-jul-1995	4-oct-1995	N/A	N/A
OFC-MI-021-0-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De La Operación De Dragado Ciénaga Miramar, Toma De Muestras Y Análisis De Laboratorio	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-jul-1995	3-oct-1995	N/A	N/A
OFC-CAR-073-0-95	Alquiler Retroexcavadora Hitachi Ex200 A \$48.000= Hora Efectiva De Trabajo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	10-jul-1995	19-ago-1995	N/A	N/A
OFC-CAR-073-0-95	Alquiler De Maquinaria: Retroexcavadora Hitachi Ex200 A Razón De \$48.000= Hora Efectiva De Trabajo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	10-jul-1995	19-ago-1995	N/A	N/A
31000-1164	La Eliminación Del Separador Api 3040 Y De Sus Conexiones Existentes	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-feb-1995	14-jul-1995	N/A	N/A
OFC-C6-151-3-95	Aforo De Tanques, Operación Y Control Planta De Deshidratación En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-may-1995	4-jul-1995	N/A	N/A
OFC-C6-151-2-95	Servicios Profesionales Para Control De Procesos De Deshidratación, Lavado Emulsionado Y Biodegradación De Los Lodos Aceitosos En La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-may-1995	4-jul-1995	N/A	N/A
OFC-MI-014-0-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De La Operación De Dragado Ciénaga Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	3-may-1995	3-jul-1995	N/A	N/A
OFC-C6-151-1-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De Maquinarias Y Desalojo De Líquidos Y Lodos Aceitosos En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-may-1995	3-jul-1995	N/A	N/A
OFC-ECA-003-0-95	Operación Para Producción De Emulsiones Combustóleo-Agua Eca En La Casa De Bombas No. 2 Del Cib Según Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-may-1995	1-jul-1995	N/A	N/A
OFC-DOR-003-0-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De Maquinarias Y Desalojo De Líquidos Y Lodos Aceitosos En El Proyecto De Recuperación De Áreas Afectadas En Campo Provincia	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	6-mar-1995	6-jun-1995	N/A	N/A
OFC-C6-101-3-95	Aforo De Tanques, Operación Y Control Planta De Deshidratación En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	3-mar-1995	3-may-1995	N/A	N/A
OFC-ECA-001-0-95	Operación Para Producción De Emulsiones Combustóleo-Agua Eca En La Casa De Bombas No. 2 Del Cib Según Cotización Adjunta	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-mar-1995	3-may-1995	N/A	N/A
OFC-C6-101-4-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De Maquinarias Y Desalojo De Líquidos Y Lodos Aceitosos En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	3-mar-1995	3-may-1995	N/A	N/A
OFC-C6-101-1-95	Servicios Profesionales Para Control De Procesos De Deshidratación, Lavado Emulsionado Y Biodegradación De Los Lodos Aceitosos En La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	3-mar-1995	3-may-1995	N/A	N/A
OFC-MI-009-0-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De La Operación De Dragado Ciénaga Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	3-mar-1995	2-may-1995	N/A	N/A
OFC-C6-007-0-95	Aforo De Tanques, Operación Y Control Planta De Deshidratación En El Proyecto De Recuperación De La Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1995	1-mar-1995	N/A	N/A
OFC-C6-005-0-95	Servicios Profesionales Para Control De Procesos De Deshidratación, Lavado Emulsionado Y Biodegradación Estimulada De Lodos Aceitosos	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1995	1-mar-1995	N/A	N/A
OFC-C6-008-0-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De Maquinarias Y Desalojo De Líquidos Y Lodos Aceitosos En El Proyecto	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1995	1-mar-1995	N/A	N/A

De Recuperación De La
Ciénaga 6

OFC-MI-002-0-95	Seguimiento, Supervisión Y Control De La Operación De Dragado Ciénaga Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ene-1995	28-feb-1995	N/A	N/A
OFC-485-0-94	Servicios Profesionales Para Control De Procesos De Deshidratación, Lavado, Emulsionado Y Biodegradación Estimulada De Lodos Aceitosos.	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-ago-1994	31-dic-1994	N/A	N/A
OFC-632-0-94	Servicio De Operación Para Producción De Emulsiones Combustoleo- Agua Eca En Casa Bombas No. 2 Del Complejo Industrial	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	5-oct-1994	31-dic-1994	N/A	N/A
OFC-528-0-94	Operación De Plantas De Lavado Emulsionado	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	1-sep-1994	31-dic-1994	N/A	N/A
OFC-556-1-94	Servicios Profesionales Para Control Proceso De Biodegradación De Lodos, Movimiento De Tierra En Ciénaga 6 Área De Biodegradación De La Ciénaga 7 Y Supervisión De Desalojos De Líquidos Y Lodos Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-sep-1994	22-dic-1994	N/A	N/A
OFC-556-1-94	Servicios Profesionales Para Control Proceso De Biodegradación De Lodos, Movimiento De Tierra En Ciénaga 6 Área De Biodegradación De La Ciénaga 7 Y Supervisión De Desalojos De Líquidos Y Lodos Ciénaga 6	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-sep-1994	22-dic-1994	N/A	N/A
ICP-ASJ-PYP-299-94	Aforo De Tanques, Control Del Tiempo De Operación Maquinaria-Equipo Y Suministro De Materiales Y Servicios De Transferencia Y Especificación De Productos.	ECOPETROL-ICP	Ejecutado	1-feb-1994	31-oct-1994	N/A	N/A
OFC-305-0-94	Servicios Profesionales Para Control De Procesos De Deshidratación, Lavado, Emulsionado Y Biodegradación Estimulada De Lodos Aceitosos.	ECOPETROL-ICP	Ejecutado	3-may-1994	31-jul-1994	N/A	N/A
ELC-066/92	Construcción De Redes De Inyección Y Producción De Crudo Del Sistema De Bombeo Hidráulico En La Isla Iv (Municipio De Puerto Wilches)	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	21-dic-1992	29-ene-1993	N/A	N/A
2-20810-278049	Cerramiento Y Adecuación Áreas Exteriores E Interiores De La Caseta De Control De Derrame De Hidrocarburos	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	12-jun-1992	30-dic-1992	N/A	N/A
ELC-045/92	Limpieza Interior E Inspección Del Tanque No. 2 De 40.000 Barriles De La Estación Principal Isla Vi De Cantagallo	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	19-oct-1992	5-dic-1992	N/A	N/A
2-35110-281765	Construcción De Un Terraplen Sobre La Cienaga Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	9-jun-1992	8-jul-1992	N/A	N/A
2-20430-280895/282306	Construcción, Montaje Y Pintura De Dos (2) Torres De Vigilancia	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	4-may-1992	29-may-1992	N/A	N/A
2-35400-279378	Enmallado Del Área Contigua A Ptar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	18-mar-1992	18-abr-1992	N/A	N/A
PRE005-PRE009-92	Levantamiento Topográfico Del Área De La Estación Piscicola De San Silvestre Y Diseño Geométrico De 30 Estanques Y 2 Reservorios, Diseño De La Red Eléctrica Para Alumbrado Y Aisladores Diseño De La Red De Agua Para El Llenado De Estanques, Diseño Para La Red De Drenajes Presupuesto De La Obra, Cantidades De Obra Y Especificaciones Técnicas De Construcción	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	15-mar-1992	15-abr-1992	N/A	N/A
2-35110-277936/279280	Construcción De Acabados, Enchapes, Pisos, Carpintería Metálica Y De Madera De La Nueva Zona De Despacho De La Bodega Galan Iii	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	12-feb-1992	10-mar-1992	N/A	N/A
2-20420-277525	Operación Y Puesta En Marcha Del Relleno Sanitario Del Cib. Alquiler De Un Bulldozer Tipo D-4 - Suministro De Material De Relleno	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-sep-1991	29-feb-1992	N/A	N/A
2-35400-275246	Ampliación Y Reparaciones Área De Servicios Casa Bomba San Silvestre Campestre Club Miramar	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	2-sep-1991	27-oct-1991	N/A	N/A
2-11100-274342	Obras Complementarias Para El Tanque K-955	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	14-ago-1991	19-sep-1991	N/A	N/A
2-35100-239-274084	Construcción De Dos (2) Muros En Concreto Reforzado Entre Los Tanques K-902 Y K-3, Sobre La Nueva Via Interna Que Pasa Por Los Antiguos K-917 Y K-918	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	30-jul-1991	13-sep-1991	N/A	N/A
2-35400-274537	Construcción De Base Y Montaje De Tanque De Agua Potable En Casa Bombas No. 5	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	6-ago-1991	1-sep-1991	N/A	N/A

2-11100-273574	Cambio, Reemplazo Y/O Instalación De Los Elementos Corroidos Y/O Faltantes De La Estructura (2tne)	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	9-jul-1991	20-ago-1991	N/A	N/A
23400-076-91	Cerramiento En Malla Ciclón De Las Unidades Condensadoras De Los Sistemas De Aire Acondicionado Central De Las Oficinas Generales	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	20-mar-1991	25-mar-1991	N/A	N/A
2-6610-268436	Ampliación Y Remodelación En Área De Oficina, Baños, Vestier De Los Supervisores Y Bodega No. 1 En El Grupo Iii De Mantenimiento General	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	17-dic-1990	31-ene-1991	N/A	N/A
2-6110-267260	Reforma Oficina De Supervisores Contigua Al Cuarto De Control De Polietileno I Y Ii	ECOPETROL S.A.	Ejecutado	26-nov-1990	25-ene-1991	N/A	N/A

Apéndice C. Cuestionario Aplicado a RUYCO S.A.S y Contestado

Pregunta	ID Mejores Prácticas (Best Practice ID)	Pregunta SAM	Puntaje Respuesta	Puntaje Máximo	Cumplimiento	Dominio
1	1000	¿Su organización Establece Políticas para la Dirección de Proyectos?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
2	1005	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
3	1020	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
4	1030	¿Su organización Estandariza el proceso de "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
5	1035	¿Su organización Estandariza el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
6	1040	¿Su organización Estandariza el proceso de "Definir el Alcance del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
7	1045	¿Su organización Mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
8	1050	¿Su organización Estandariza el proceso de "Definir las actividades del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
9	1055	¿Su organización Controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
10	1060	¿Su organización Estandariza el proceso de "Secuenciar las actividades del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
11	1065	¿Su organización Mejora el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
12	1070	¿Su organización Estandariza el proceso de "Estimar la duración de las actividades del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
13	1075	¿Su organización Estandariza el proceso de "Crear la WBS del proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
14	1080	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
15	1085	¿Su organización Mide el proceso de "Crear la WBS del proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
16	1090	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
17	1095	¿Su organización Controla el proceso de "Crear la WBS del proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
18	1100	¿Su organización Estandariza el proceso de "Estimar los Costos del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
19	1105	¿Su organización Mejora el proceso de "Crear la WBS del proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
20	1110	¿Su organización Estandariza el proceso de "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
21	1115	¿Su organización Estandariza el proceso de "Estimar los Recursos de las actividades del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
22	1120	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
23	1125	¿Su organización Mide el proceso de "Estimar los Recursos de las actividades del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos

24	1130	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
25	1135	¿Su organización Controla el proceso de "Estimar los Recursos de las actividades del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
26	1145	¿Su organización Mejora el proceso de "Estimar los Recursos de las actividades del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
27	1150	¿Su organización Estandariza el proceso de "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
28	1155	¿Su organización Estandariza el proceso de "Dirigir al Equipo del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
29	1160	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
30	1165	¿Su organización Mide el proceso de "Dirigir al Equipo del proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
31	1170	¿Su organización Estandariza el proceso de "Identificar los Riesgos del proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
32	1175	¿Su organización Controla el proceso de "Dirigir al Equipo del proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
33	1180	¿Su organización Estandariza el proceso de "Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
34	1185	¿Su organización Mejora el proceso de "Dirigir al Equipo del proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
35	1190	¿Su organización Estandariza el proceso de "Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
36	1195	¿Su organización Estandariza el proceso de "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
37	1200	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
38	1210	¿Su organización Estandariza el proceso de "Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
39	1230	¿Su organización Estandariza el proceso de "Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
40	1240	¿Su organización Estandariza el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
41	1250	¿Su organización Estandariza el proceso de "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
42	1260	¿Su organización Estandariza el proceso de "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
43	1270	¿Su organización Estandariza el proceso de "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
44	1290	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
45	1300	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
46	1310	¿Su organización Estandariza el proceso de "Realizar el Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
47	1320	¿Su organización Estandariza el proceso de "Validar el Alcance del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
48	1330	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar el Alcance del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
49	1340	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
50	1350	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar los Costos del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
51	1360	¿Su organización Estandariza el proceso de "Controlar la Calidad del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos

52	1370	¿Su organización Estandariza el proceso de "Monitorear y controlar los Riesgos del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
53	1380	¿Su organización Estandariza el proceso de "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
54	1390	¿Su organización Estandariza el proceso de "Cerrar el Proyecto o Fase"?	3	3	100%	Proyectos
55	1400	¿Su organización selecciona el Personal con el nivel adecuado de competencia para la Gestión de proyectos?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
56	1430	¿Su organización establece el proceso para asegurar las competencias de los Directores de Proyectos?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
57	1450	¿Su organización permite la participación activa de sus Patrocinadores?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
58	1460	¿Su organización aplica procesos de manera relevante para cada proyecto?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
59	1530	¿Su organización usa formalmente evaluaciones de desempeño?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
60	1540	¿Su organización incluye Objetivos Estratégicos dentro de los objetivos del Proyecto?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
61	1590	¿Su organización tiene un proceso formal para la asignación de recursos y lleva un registro histórico de la asignación de estos?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
62	1670	¿Los gerentes de proyecto conocen los objetivos de todos los proyectos, diferentes a sus propios proyectos, con el fin de permitir explorar formas alternativas para solucionar conflictos mientras se cumplen metas?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
63	1700	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
64	1710	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
65	1720	¿Su organización Mide el proceso de "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
66	1730	¿Su organización Mide el proceso de "Definir el Alcance del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
67	1740	¿Su organización Mide el proceso de "Definir las actividades del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
68	1750	¿Su organización Mide el proceso de "Secuenciar las actividades del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
69	1760	¿Su organización Mide el proceso de "Estimar la duración de las actividades del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
70	1770	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
71	1780	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
72	1790	¿Su organización Mide el proceso de "Estimar los Costos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
73	1800	¿Su organización Mide el proceso de "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
74	1810	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
75	1820	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
76	1840	¿Su organización Mide el proceso de "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
77	1850	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
78	1860	¿Su organización Mide el proceso de "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos

79	1870	¿Su organización Mide el proceso de "Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
80	1880	¿Su organización Mide el proceso de "Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
81	1890	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
82	1900	¿Su organización Mide el proceso de "Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
83	1920	¿Su organización Mide el proceso de "Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
84	1930	¿Su organización Mide el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
85	1940	¿Su organización Mide el proceso de "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
86	1950	¿Su organización Mide el proceso de "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
87	1960	¿Su organización Mide el proceso de "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
88	1980	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
89	1990	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
90	2000	¿Su organización Mide el proceso de "Realizar el Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
91	2005	¿Su organización Mide el proceso de "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
92	2010	¿Su organización Mide el proceso de "Validar el Alcance del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
93	2015	¿Su organización Controla el proceso de "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
94	2020	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar el Alcance del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
95	2025	¿Su organización Mejora el proceso de "Identificar a los Interesados del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
96	2030	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
97	2035	¿Su organización Estandariza el proceso de "Gestionar la participación de los Interesados"?	2	3	67%	Proyectos
98	2040	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar los Costos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
99	2045	¿Su organización Mide el proceso de "Gestionar la participación de los Interesados"?	0	3	0%	Proyectos
100	2050	¿Su organización Mide el proceso de "Controlar la Calidad del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
101	2055	¿Su organización Controla el proceso de "Gestionar la participación de los Interesados"?	0	3	0%	Proyectos
102	2060	¿Su organización Mide el proceso de "Monitorear y controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
103	2065	¿Su organización Mejora el proceso de "Gestionar la participación de los Interesados"?	0	3	0%	Proyectos
104	2070	¿Su organización Mide el proceso de "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
105	2080	¿Su organización Mide el proceso de "Cerrar el Proyecto o Fase"?	2	3	67%	Proyectos
106	2090	¿Su organización selecciona un conjunto básico de técnicas para la gestión de proyectos que se adapta a	2	3	67%	Habilitador Organizacional

las necesidades específicas del proyecto y evolucionan con el tiempo?						
107	2190	¿Su organización identifica estándares externos para medir el desempeño en la gestión de proyectos?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
108	2240	¿Su organización Controla el proceso de "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
109	2250	¿Su organización Controla el proceso de "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
110	2260	¿Su organización Controla el proceso de "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
111	2270	¿Su organización Controla el proceso de "Definir el Alcance del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
112	2280	¿Su organización Controla el proceso de "Definir las actividades del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
113	2290	¿Su organización Controla el proceso de "Secuenciar las actividades del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
114	2300	¿Su organización Controla el proceso de "Estimar la duración de las actividades del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
115	2310	¿Su organización Controla el proceso de "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
116	2320	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
117	2330	¿Su organización Controla el proceso de "Estimar los Costos del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
118	2340	¿Su organización Controla el proceso de "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
119	2350	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
120	2360	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la Gestión del Plan de Calidad del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
121	2380	¿Su organización Controla el proceso de "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
122	2390	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
123	2400	¿Su organización Controla el proceso de "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
124	2410	¿Su organización Controla el proceso de "Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
125	2420	¿Su organización Controla el proceso de "Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
126	2430	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
127	2440	¿Su organización Controla el proceso de "Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
128	2460	¿Su organización Controla el proceso de "Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
129	2470	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
130	2480	¿Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
131	2490	¿Su organización Controla el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
132	2500	¿Su organización Controla el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
133	2520	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos

134	2530	¿Su organización Controla el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
135	2540	¿Su organización Controla el proceso "Realizar el Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
136	2550	¿Su organización Controla el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
137	2560	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
138	2570	¿Su organización Controla el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
139	2580	¿Su organización Controla el proceso "Controlar los Costos del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
140	2590	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
141	2600	¿Su organización Controla el proceso "Monitorear y controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
142	2610	¿Su organización Controla el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
143	2620	¿Su organización Controla el proceso "Cerrar el Proyecto o Fase"?	1	3	33%	Proyectos
144	2630	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
145	2640	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
146	2650	¿Su organización Mejora el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
147	2660	¿Su organización Mejora el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
148	2670	¿Su organización Mejora el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
149	2680	¿Su organización Mejora el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
150	2690	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
151	2700	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
152	2710	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
153	2720	¿Su organización Mejora el proceso "Estimar los Costos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
154	2730	¿Su organización Mejora el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
155	2740	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
156	2750	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Plan de Calidad del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
157	2770	¿Su organización Mejora el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
158	2780	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
159	2790	¿Su organización Mejora el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
160	2800	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
161	2810	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos

162	2820	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
163	2830	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
164	2850	¿Su organización Mejora el proceso "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
165	2860	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
166	2870	¿Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
167	2880	¿Su organización Mejora el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
168	2890	¿Su organización Mejora el proceso "Efectuar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
169	2910	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
170	2920	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
171	2930	¿Su organización Mejora el proceso "Realizar el Control Integrado de Cambios del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
172	2940	¿Su organización Mejora el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
173	2950	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
174	2960	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
175	2970	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar los Costos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
176	2980	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
177	2990	¿Su organización Mejora el proceso "Monitorear y controlar los Riesgos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
178	3000	¿Su organización Mejora el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
179	3010	¿Su organización Mejora el proceso "Cerrar el Proyecto o Fase"?	0	3	0%	Proyectos
180	3030	¿Su organización "Registra y Comparte las Lecciones Aprendidas"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
181	3070	¿Su organización "fomenta en el equipo de proyecto la toma de riesgos calculados para mejorar el desempeño del proyecto"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
182	5170	¿Su organización "Usa lenguaje Común de Proyectos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
183	5180	¿Su organización "Capacita a sus Ejecutivos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
184	5190	¿Su organización "Facilita el Desarrollo del Gerente de Proyectos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
185	5200	¿Su organización "Capacita en Gestión de Proyectos a todos los roles dentro de la jerarquía del proyecto"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
186	5210	¿Su organización "Provee Entrenamiento Continuo en el uso de herramientas, metodología y despliegue de conocimiento"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
187	5220	¿Su organización "Proporciona Recursos Competentes para la Dirección Organizacional de Proyectos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
188	5240	¿Su organización "Establece Comunidades Internas de apoyo para la Gestión de Proyectos"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional

189	5250	¿Su organización "Interactúa con Comunidades Externas de Gestión de Proyectos"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
190	5260	¿Su organización "Personaliza la Metodología de Gestión de Proyectos para cumplir con los requisitos de la organización"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
191	5270	¿Su organización "Integra Metodologías en Gestión de Proyectos con los Procesos Organizacionales (estrategia, operativo y táctico)"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
192	5280	¿Su organización "Establece un Marco Común para la Gestión de Proyectos"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
193	5300	¿Su organización "Establece Entrenamiento y Desarrollo de Programas para mejorar las habilidades del personal del proyecto"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
194	5320	¿Su organización "Certifica el Sistema de Gestión de Calidad"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
195	5340	¿Su organización "Establece Apoyo Ejecutivo para el proceso de dirección"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
196	5490	¿Su organización "Reconoce el valor de la Gestión de proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
197	5500	¿Su organización "Define Valores para la Gestión de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
198	5520	¿Su organización "Colabora en las Metas, es decir personas en diferentes roles y funciones dentro de la organización colaboran para definir y acordar metas comunes"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
199	5620	¿Su organización "Establece el Perfil de los Roles en la Gestión Organizacional de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
200	6980	¿Su organización "Crea un Programa de Desarrollo de Madurez Organizacional"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
201	7005	¿Su organización tiene un "Programa de Liderazgo en Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
202	7015	¿Su organización "Capacita a los Interesados en Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
203	7025	¿Su organización tiene una "Conciencia de Diversidad Cultural"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
204	7035	¿Su organización tiene "Un Programa de Gestión del Cambio del Negocio"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
205	7045	¿Su organización "Establece la Estructura de la Gestión Organizacional de Proyectos"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
206	7055	¿Su organización "Adopta una Estructura de Gestión Organizacional de Proyectos"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
207	7065	¿Su organización "Institucionaliza una Estructura de Gestión Organizacional de Proyectos"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
208	7075	¿Su organización "Provee una Oficina de Soporte a la Gestión Organizacional de Proyectos"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
209	7105	¿Su organización "Gestiona una Visión Holística de los Proyectos comprendiendo las necesidades de las partes interesadas, impactos del proyecto en el ambiente organizacional, estructuras tanto formales e informales de la organización e inteligencia emocional para entender y explicar la acción de los demás"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
210	7115	¿Su organización "Administra el Entorno"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
211	7125	¿Su organización maneja el Autodesarrollo?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
212	7135	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Iniciación de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
213	7145	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Planeación de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional

214	7155	¿Su organización "Demuestra Competencia en la Ejecución de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
215	7165	¿Su organización "Demuestra Competencia en el Monitoreo y Control de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
216	7175	¿Su organización "Demuestra Competencia en el Cierre de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
217	7185	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar competencias comunicativas?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
218	7195	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar competencias de Liderazgo en Proyectos?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
219	7205	¿Sus Directores de Proyecto son capaz de demostrar competencias para la dirección y gestión de Proyectos?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
220	7215	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar habilidades cognitivas en Proyectos?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
221	7225	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar competencias en Eficiencia de Proyectos?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
222	7235	¿Sus Directores de Proyecto son capaces de demostrar competencias Profesionales?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
223	7305	¿Su organización tiene "Herramientas establecidas como formatos en toda la organización"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
224	7315	¿Su organización "Define Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
225	7325	¿Su organización "Recopila Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
226	7335	¿Su organización "Usa Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
227	7345	¿Su organización "Verifica la Precisión de las Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
228	7355	¿Su organización "Analiza y Mejora las Métricas de Éxito para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
229	7365	¿Su organización tiene "un Sistema de Información para la Gestión de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
230	7375	¿Su organización "Reutiliza capital Intelectual"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
231	7405	¿Su organización "Alcanza Metas y Objetivos Estratégicos a través del uso de la Dirección Organizacional de Proyectos"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
232	7500	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
233	7510	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
234	7520	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
235	7530	¿Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
236	7540	¿Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	3	3	100%	Proyectos
237	7550	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
238	7560	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
239	7570	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
240	7580	¿Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos

241	7590	¿Su organización Mide el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	2	3	67%	Proyectos
242	7600	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
243	7610	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
244	7620	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
245	7630	¿Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
246	7640	¿Su organización Controla el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	1	3	33%	Proyectos
247	7650	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
248	7660	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
249	7670	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de Costos del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
250	7680	¿Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
251	7690	¿Su organización Mejora el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"?	0	3	0%	Proyectos
252	8900	¿Su organización "Acomoda los Marcos organizacionales aprobados y la estructura de Gobernanza"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
253	8910	¿Su organización "Analiza el Valor del Desempeño, rendimiento de esfuerzos y refina la estrategia adecuadamente"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
254	8920	¿Su organización "Evalúa la Realización de Beneficios Propuestos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
255	8930	¿Su organización "Compara las Prácticas y Resultados de la Oficina de Dirección (PMO)"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
256	8940	¿Su organización "Crea una Cultura Consciente del Riesgo"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
257	8950	¿Su organización "Define indicadores Claves de Liderazgo"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
258	8960	¿Su organización direcciona el "Desarrollo de Formatos en Gestión de Proyectos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
259	8970	¿Su organización "Documenta casos de estudio en Dirección de Proyectos"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
260	8980	¿Su organización "Alienta la adhesión a un Código de Ética para la Dirección de Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
261	8990	¿Su organización "Establece Patrocinadores Competentes para los Proyectos"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
262	9000	¿Su organización "Establece una Metodología de Gestión de Riesgos Empresarial"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
263	9010	¿Su organización "Establece Paneles de Resúmenes Ejecutivos"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
264	9020	¿Su organización "Establece Políticas de Gobernanza en toda la Organización"?	3	3	100%	Habilitador Organizacional
265	9030	¿Su organización "Establece Reportes Estándar para la Gestión Organizacional de Proyectos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
266	9040	¿Su organización "Establece Consejos y Técnicas para la Entrega de Proyectos a Grupos de especial Interés"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
267	9050	¿Su organización "Establece una plantilla de directrices adaptadas para la Gestión de Proyectos"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional

268	9060	¿Su organización "Establece Procesos de Asignación y Optimización de Recursos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
269	9070	¿Su organización "Establece criterios de asignación de Recursos Escasos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
270	9080	¿Su organización "Establece Marco de Alineación Estratégica"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
271	9090	¿Su organización "Incorpora Puntos de Referencia en el Sistema Integral de Mando"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
272	9100	¿Su organización tiene "Casos de Estudio de Gerencia de Proyectos incluidos en el Programa de Inducción"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
273	9110	¿Su organización asegura que "El entrenamiento en Gerencia de Proyectos está mapeado con el Desarrollo del Plan de Carrera"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
274	9120	¿Su organización "Provee Tutoría a los Gerentes de Proyectos"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
275	9130	¿Su organización "Informa el desempeño de la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) desde la finalización de proyectos y retorno de beneficios a la estrategia de la organización"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
276	9140	¿Su organización "Reporta el Desempeño Estratégico de su Programa de Proyecto"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
277	9150	¿Su organización asegura que "Los Especialistas son Compartidos entre Proyectos"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
278	9160	¿Su organización tiene un "Proceso Consistente de Orientación de Proyectos"?	2	3	67%	Habilitador Organizacional
279	9170	¿Su organización tiene una "Consistente Gobernanza entre Proyectos, Programas y Portafolio en toda la empresa"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
280	9180	¿Su organización "Usa Métodos Matemáticos para la Priorización de objetivos"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
281	9190	¿Su organización "Utiliza un optimizador para seleccionar Portafolios"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
282	9200	¿Su organización "Usa formalmente la Evaluación de Desempeño para medir el rendimiento del proyecto o fase en relación con el caso de negocio"?	1	3	33%	Habilitador Organizacional
283	9210	¿Su organización "Gestiona los Recursos para el ajuste y reasignación de recursos necesarios para satisfacer las necesidades del Programa"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
284	9220	¿Su organización "Gestiona Issues del Programa, identifica, rastrea y cierra problemas de manera efectiva para asegurar a las partes interesadas las expectativas"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
285	9230	¿Su organización "Gestiona las interfaces y relaciones entre los Componentes del Programa"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
286	9240	¿Su organización tiene "Plan de Gestión de interesados del Programa"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
287	9250	¿Su organización "Identifica, analiza, compromete y direcciona a los interesados en toda la vida del Programa"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
288	9260	¿Su organización "Compromete a los interesados del Programa"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
289	9270	¿Su organización "Gestiona las expectativas de los interesados del Programa, gestiona las comunicaciones para satisfacer los requisitos de los interesados y resuelve problemas entre las partes"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
290	9280	¿Su organización "Planea y establece la Estructura de Gobernanza del Programa, identifica metas, roles y responsabilidades"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
291	9290	¿Su organización implementa un "Plan de Auditorías tanto internas como externas en cumplimiento con el proceso para la dirección organizacional de programas"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional

292	9300	¿Su organización "Proporciona gobernanza, vigilancia y capacidad de auditar durante el curso del programa"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
293	9310	¿Su organización tiene una "Alineación estratégica de Programas con la Estrategia Organizacional"?	0	3	0%	Habilitador Organizacional
TOTAL			416	879	47%	
