

**DIAGNÓSTICO DE LA MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN
DITRANSA**

VICTORIA EUGENIA GÓMEZ ACOSTA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO ORGANIZACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS

MEDELLIN

2014

**DIAGNÓSTICO DE LA MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN
DITRANSA**

VICTORIA EUGENIA GÓMEZ ACOSTA

Trabajo de grado para optar por el Título de Magíster en Proyectos

Asesor

FRANCISCO JAVIER SALAZAR GÓMEZ

Magister en Administración-MBA y Magister en Gerencia de Proyectos-

Docente Departamento Gerencia de Proyectos Universidad EAFIT

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO ORGANIZACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS

MEDELLÍN

2014

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a DIOS, a mi familia y a todos mis seres queridos, que siempre han creído en mí y me han brindado su apoyo incondicional, a Ditransa y todo el valioso equipo humano por contribuir con este trabajo; finalmente quiero agradecer de forma especial a mi asesor Francisco J. Salazar G., quien con su disposición y conocimiento permitió la construcción de este proyecto.

Tabla de Contenido

1. RESUMEN	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE ESTUDIO.....	9
3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivos Específicos.....	12
4. MARCO CONCEPTUAL DE LA SITUACIÓN DE ESTUDIO.....	13
4.1. Tipología de PMO.....	17
4.1.1. Oficina de Proyectos	17
4.1.2. PMO Básica	18
4.1.3. PMO Estándar	19
4.1.4. PMO Avanzada.....	20
4.1.5. Centro de Excelencia	20
5. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	22
5.1. Primera Fase – Definición de los instrumentos y los criterios de evaluación para realizar los cuestionarios.....	23
5.2. Segunda Fase – Realización de los cuestionarios a los funcionarios líderes de la Compañía.....	24
5.3. Tercera Fase – Análisis de los datos recogidos en la evaluación, sugerir el tipo de PMO se requiere al interior de Ditransa.	25
CONCLUSIONES	35
ANEXOS	38

ANEXO – 1: Cuestionario OPM3 Best Practices.....38

ANEXO – 2: Glosario.....71

BIBLIOGRAFÍA73

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Sector Industrial en toneladas netas (2000-2010).....	9
Ilustración 2. Facturación.....	10
Ilustración 3, Tasa crecimiento PIB.....	10
Ilustración 4. Esfuerzo del ciclo de vida del proyecto.....	13
Ilustración 5. Elementos de OPM3.....	15
Ilustración 6. Información general de las capacidades de las PMO.....	17
Ilustración 7. Estandarizar.....	26
Ilustración 8. Medir.....	28
Ilustración 9. Controlar.....	29
Ilustración 10. Mejorar.....	30
Ilustración 11. Ciclo OPM3.....	31
Ilustración 12. Estructura PMO Básica Ditransa.....	32

Tablas

Tabla 1. Balance Recolección de Datos.....25

Tabla 2. Resultados Cuestionario26

1. Resumen

Este trabajo propone el uso de la metodología del estándar para administración de proyectos (Organizational Project Management - OPM3) publicado por el Project Management Institute (PMI). El estándar permite identificar qué debe hacerse para que las organizaciones puedan plasmar las buenas prácticas en sus proyectos, programas y portafolios y realizar el diagnóstico de la madurez actual en gestión de proyectos de la Compañía de Distribución y Transporte S.A. – Ditransa, una compañía perteneciente desde 1994 al sector transporte terrestre de carga masiva con presencia en toda Colombia. Al analizar los datos obtenidos del cuestionario aplicado a las áreas de la empresa, se podrán entregar las evidencias de la relevancia de implementar una Project Management Office - PMO.

Palabras clave: OPM3, PMO, Sector Transporte, Diagnóstico de Madurez

Abstract

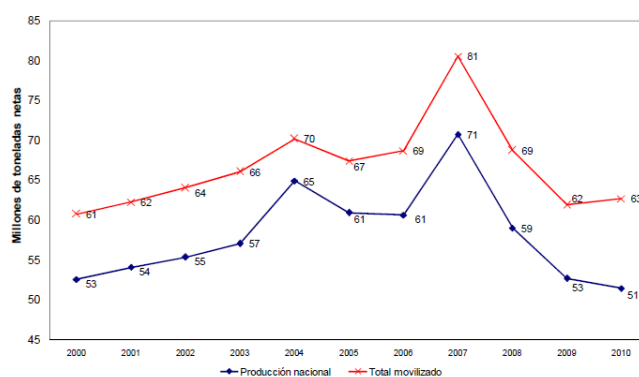
This paper proposes the use of standard methodology for project management (Organizational Project Management - OPM3) published by the Project Management Institute (PMI). The standard identifies what is needed to enable organizations to capture best practices in their projects, programs and portfolios will enable a diagnostic of the current project management maturity of the Compañía de Distribución y Transporte S.A - Ditransa, a company belonging since 1994 to land transport sector Bulk Load presence throughout Colombia. By analyzing data from the applied areas of the company questionnaire, may deliver evidence of the relevance of implementing a Project Management Office - PMO.

Keywords: OPM3, PMO, Transport Sector, Maturity Diagnostic

2. Descripción de la Situación de Estudio

Ditransa¹ es una compañía paísa fundada en 1994, la cual nace como un proyecto del antes conocido Grupo Antioqueño y de la necesidad de transportar sus mercancías. En la actualidad es una compañía sólida con presencia a nivel nacional e internacional y su objeto social es el transporte terrestre de carga masiva y semi-masiva; durante los últimos seis años la compañía ha duplicado sus ingresos manteniendo una generación de valor importante y positivo en constante crecimiento. A partir del 2009, la organización cambia su metodología de trabajo, deja de ser intuitiva para convertirse en una empresa orientada a los resultados, evidenciando la necesidad de ser una compañía diferente en el mercado en busca de la preferencia de los clientes. De dicha necesidad se plantearon objetivos estratégicos que nacieron de la planeación estratégica; donde se demostraron situaciones sectoriales particulares de Colombia, como por ejemplo la correlación que se tiene con el sector industrial, como se evidencia en la gráfica (Colfecar, 2010), lo que sugiere que el sector sólo tendría mercado si la industria crece.

Ilustración 1. Sector Industrial en toneladas netas (2000-2010)

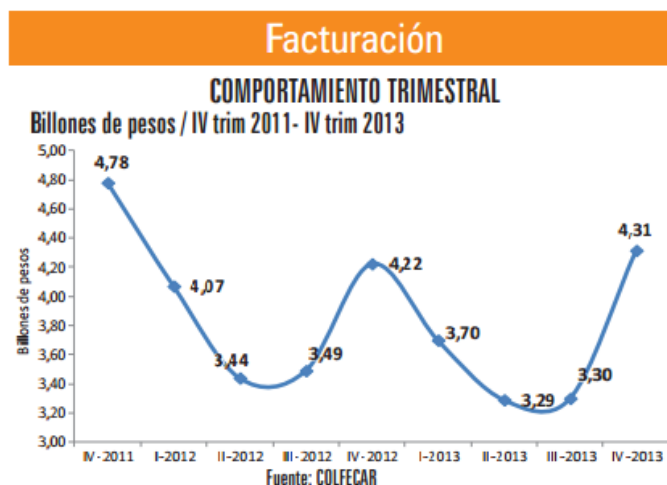


Fuente: DANE y DNP. Cálculos: Colfecar

¹ Compañía de Distribución y Transporte S.A. - Ditransa

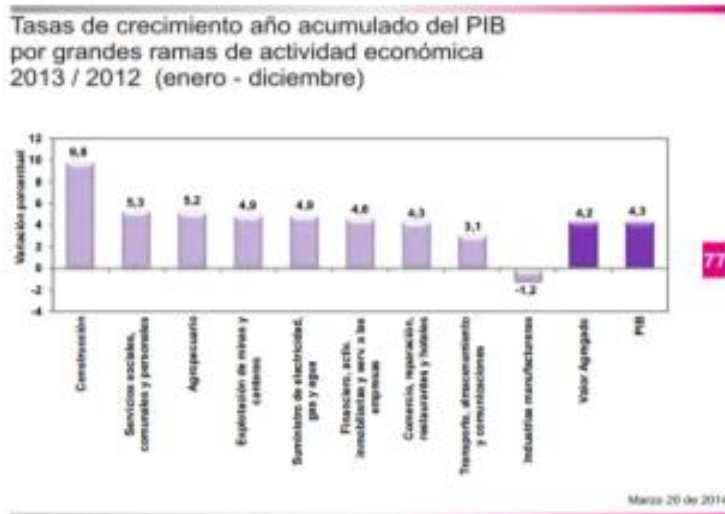
Lo anterior se ve más marcado hoy en día y lo evidencian cifras del DANE² y COLFECAR³, donde el sector transporte decreció el 4,07% en el 2013 con respecto al 2012; mientras el sector industrial el 1,2%, lo anterior se muestra en las siguientes gráficas.

Ilustración 2. Facturación



Fuente: Colfecar

Ilustración 3, Tasa crecimiento PIB



Fuente: DANE

² Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

³ Acción gremial del transporte colombiano

Considerando que dicha dependencia podría dificultar una diferenciación del servicio por encima del precio, como actualmente sucede; Ditransa para sus objetivos estratégicos ha comenzado a incursionar en trabajarlos por proyectos, al igual que las necesidades de los clientes. Para evidenciar el plan de trabajo que Ditransa debe realizar, se efectuará un diagnóstico de la madurez de la Compañía en el manejo de proyectos, programas y portafolios de proyectos, que permitan focalizar y planear los esfuerzos de la empresa y lograr ejecutar los proyectos que se encuentran alineados con la estrategia y logren cumplir como mínimo con el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, a través de la metodología OPM3⁴, propuesta por la guía metodológica del PMI⁵.

Este estudio pretende evidenciar las oportunidades de mejora de la Compañía en la administración de sus proyectos, permitiendo desarrollarlos de manera que se logren los objetivos estratégicos, equilibrando los recursos de la empresa especialmente los concernientes a talento humano y que pudieran llegar a estar en algún momento desenfocados de sus funciones al estar inmersos en proyectos con metodologías, políticas, y procesos sin estandarizar. Todo esto repercute y genera valor en todos los públicos de Ditransa, colaboradores, clientes, transportadores, accionistas y comunidad de influencia.

⁴ Organizational Project Management Maturity Model

⁵ Project Management Institute

3. Objetivos General Y Específicos

3.1. Objetivo General

Diagnosticar la madurez en la gestión de proyectos en la empresa Ditransa, mediante la metodología OPM3.

3.2. Objetivos Específicos

- Proponer el tipo de oficina según su grado de madurez y sustentar a la Compañía la relevancia que tiene una PMO⁶ para la organización.
- Definir los instrumentos y los criterios de evaluación para realizar los cuestionarios.
- Realizar los cuestionarios a los funcionarios líderes de la Compañía.
- Analizar los datos recogidos en la evaluación, con el fin de identificar el la forma de adelantar la gestión de proyectos y entrar a sugerir que tipo de PMO se requiere al interior de Ditransa.
- Elaborar los argumentos y criterios que le permitan a la compañía el montaje o no de la PMO según el grado de madurez.

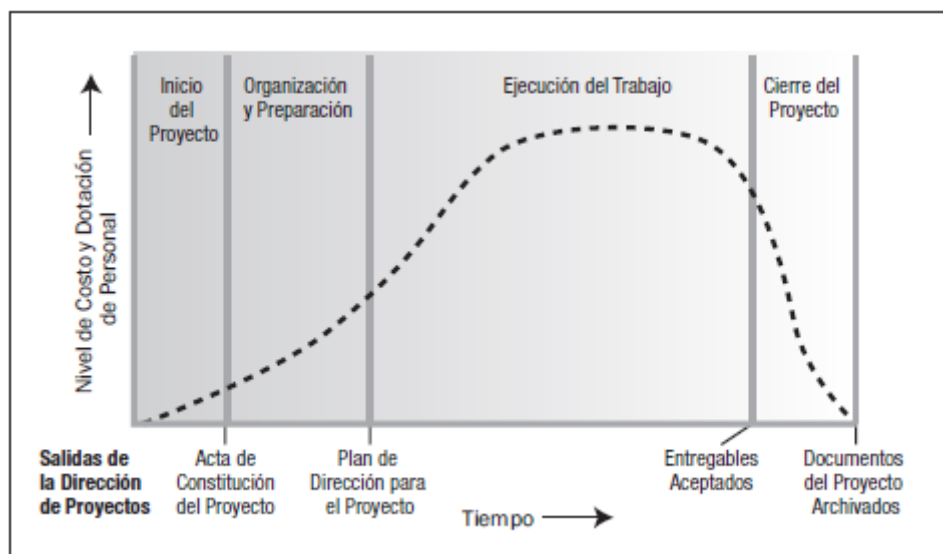
⁶ Project Management Office – Oficina de Gestión de Proyectos (OGP)

4. Marco Conceptual de la Situación de Estudio

Según el PMI un proyecto es un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.” (Project Management Institute, Inc., 2008). De esta definición se comienza a evidenciar que el talento humano de las organizaciones debe tener claro si se direcciona a trabajar por proyectos, por procesos continuos o por ambos.

Es de anotar que cada proyecto consta de un ciclo de vida, lo que corresponde a conjunto de actividades dispuestas de forma secuencial y que terminan al momento de la entrega final y donde se convierte en proceso, los esfuerzos realizados en las cinco grupos de procesos; inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

Ilustración 4. Esfuerzo del ciclo de vida del proyecto



Fuente: Project Management Institute, 2013

Otro concepto vital es la dirección de proyectos, que se encarga de la aplicación de herramientas y buenas prácticas para el logro de los requisitos definidos, (Project Management Institute, Inc., 2008), en términos de alcance, tiempo y costo; para llegar al resultado se debe contar con un director de proyecto, que el PMI define como “la persona asignada por la organización para alcanzar los objetivos del proyecto. El rol de director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones.” (Project Management Institute, Inc., 2008), esto permitirá que cada uno de los procesos: Iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre tenga un doliente.

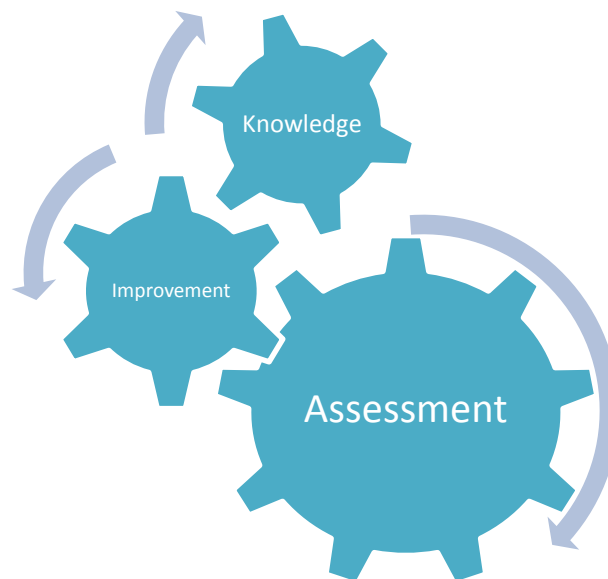
Lo anterior son instrumentos que ayudarán a las organizaciones a la ejecución de los proyectos que pueden provenir de cambios en el mercado, solicitud de los clientes, oportunidades de mejora, nuevas tecnologías, requisitos legales (Project Management Institute, Inc., 2008) e incluso desde la misma planeación estratégica, donde se mapea el plan de trabajo de la organización para su corto y largo plazo.

Para completar el abanico de herramientas, está la oficina de gestión de proyectos (PMO), que “es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción”, (Project Management Institute, Inc., 2008).

Todos los conceptos anteriores se pueden ver minimizados en su efectividad si no se conoce bien el estado de la organización frente a estos temas, es por tal razón que el PMI, también desarrolló la metodología OPM3, que es un marco que ofrece una vista de toda la organización de la gestión de carteras, gestión de proyectos, gestión de programas y para apoyar el logro de mejores prácticas dentro de cada uno de estos dominios. Dicha metodología, arroja un diagnóstico de madurez que se basa en los pasos del ciclo propuesto en el capítulo 3 del OPM3

Knowledge Foundation, este cuestionario propuesto puede adaptarse, para que el ciclo sea “a la medida” de Ditransa (Rojas, 2008), ya que es un modelo que se puede implementar gradualmente o por fases y está abierto para cualquier tipo de industria, facilitando así el proceso de crecimiento en la gestión de proyectos evitando la improvisación y el azar en el plan de mejora. A continuación se presenta la ilustración de los elementos de OPM3, donde se puede visualizar que son etapas que se complementan para el logro final de la implementación de la PMO.

Ilustración 5. Elementos de OPM3



Fuente: Elaboración propia con base en Project Management Institute, Inc., (2008)

Luego de revisar la metodología base, se podrá identificar y seleccionar las preguntas que describirán la realidad de la organización en la gestión de proyectos, aprovechando la experiencia de personas involucradas en procesos relevantes al interior de la compañía.

Así mismo se procederá con el desarrollo de un cuestionario que tiene como propósito la identificación de las brechas entre la madurez en proyectos de la compañía y las buenas prácticas. También mostrará factores determinantes en la ejecución exitosa de proyectos, en particular cuando hay consenso respecto a la influencia de la estructura de la organización, habilidades y conocimiento de los colaboradores, el entorno externo al proyecto y a la organización, así como la estimación adecuada y la disposición oportuna de los recursos técnicos, financieros y humanos. (Centeno y Serafín, 2006)

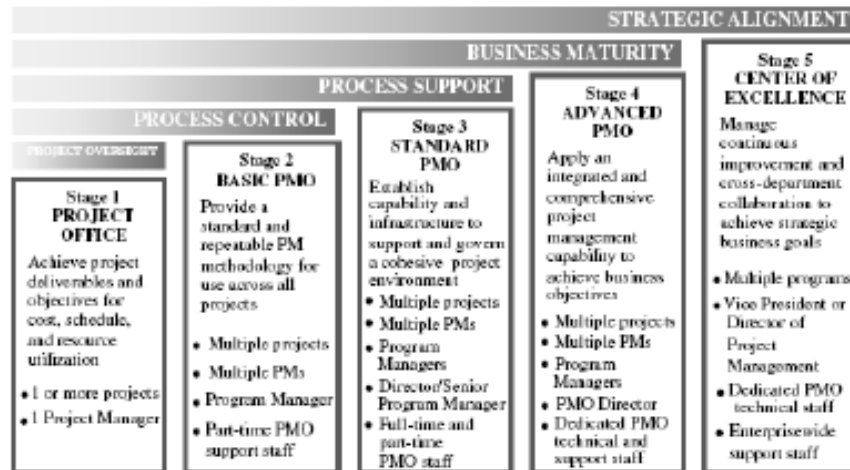
De acuerdo con Olivares (2006), el concepto de madurez se refiere al desarrollo completo o condición perfecta de alguna situación o de algo, pero al aplicarlo al área en investigación no sólo es la entrega del hito⁷ final, también implica que las capacidades se deben desarrollar con el objeto de reproducir los éxitos obtenidos en la entrega de los proyectos. (Schlichter, citado en Olivares, 2006). Por tanto, la metodología al aplicarse con el alcance claro y organizado, ofrecerá la opción de construir una metodología interna estandarizada, que responda a las necesidades de la compañía y aumente el nivel de eficacia y eficiencia en la gestión de proyectos desde la perspectiva organizacional. (Khawam, 2006)

Finalmente, todo lo mencionado anteriormente, permitirá clasificar dentro de las cinco tipologías de PMO: Oficina de Proyectos, PMO básica, PMO estándar, PMO avanzada y centro de excelencia (Hill, citado en Keating, 2009), para responder a los planes de mejora arrojados por el análisis de resultados.

⁷ Evento puntual y significativo que marca un momento de quiebre en el desarrollo de un proyecto.

A continuación se presenta una ilustración general de las tipologías de PMO:

Ilustración 6. Información general de las capacidades de las PMO



Fuente: Hill, citado en Keating, 2009

4.1. Tipología de PMO

4.1.1. Oficina de Proyectos

Tiene el objetivo de realizar el monitoreo del desempeño de uno o más proyectos, se encuentra típicamente enmarcada en el dominio del Director de proyectos.

Rol y responsabilidades principales:

- Su foco es producir los entregables del proyecto(s) y monitorear sus signos vitales: Alcance, Tiempo, Costo, y utilización de los recursos.
- Implementa y monitorea las reglas de desempeño al interior de los proyectos.
- Aplica las mejores prácticas en la dirección de proyectos, prescritos para el éxito del proyecto y del negocio.

- Aplica los lineamientos organizacionales en forma de estándares, políticas y decisiones ejecutivas al interior de los proyectos.

Funciones:

- Reportar el estado del proyecto a la Gerencia
- Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos
- Implementar y operar un sistema de información de proyectos
- Desarrollar y mantener un tablero de control de proyectos

4.1.2. PMO Básica

Se refiere al primer nivel de PMO responsable del seguimiento y control de múltiples proyectos.

Típicamente enmarcada en el dominio del Director de programas.

Rol y responsabilidades principales:

- Responsable por establecer estándares relacionados con la dirección de proyecto, incluyendo procesos repetibles, herramientas y mejores prácticas
- Compila información de estado y progreso de los proyectos de forma agregada y homogénea con el objetivo de evaluar el desempeño de los proyectos y del director de proyectos.
- Introduce la dirección de proyectos como una “profesión” en la organización, incluyendo la descripción del rol y el mapa de competencias.

Funciones:

- Desarrollo e implementación de una metodología estándar
- Promover la (cultura) gerencia de proyectos al interior de la organización
- Desarrollar la competencia del personal incluyendo entrenamientos

- Proveer acompañamiento experto a los directores de proyectos

4.1.3. PMO Estándar

Representa la esencia de las funciones centrales desempeñadas por una PMO, aunque su foco aún permanece en el seguimiento y control de la dirección de proyectos y/o programas.

Típicamente enmarcada en el dominio del Director de PMO (aunque sea tiempo parcial).

Rol y responsabilidades principales:

- Sirve como centro de provisión de recursos para la gestión de proyectos dentro de la organización.
- Responsable por la calificación, entrenamiento, asignación y evaluación de los directores de proyectos.
- Funciona como interface entre las necesidades del negocio y en el entorno de gestión de proyectos en la organización.
- Representa a la organización de proyectos ante los niveles ejecutivos de la organización.

Funciones:

- Coordinar entre proyectos
- Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos
- Manejar uno o más Portafolios (PfM)
- Manejar uno o más Programas (PgM)
- Asignar recursos entre los proyectos

4.1.4. PMO Avanzada

Constituye la evolución de la PMO estándar. Su foco es la integración de los intereses de negocio y sus objetivos al entorno de gestión de proyectos, es decir ayuda a “proyectizar” las necesidades del negocio de la organización.

Rol y responsabilidades principales:

- Funciona como una entidad independiente con su propio presupuesto para la operación y desarrollo de la disciplina de proyectos en la organización.
- Provee staff especializado con conocimiento del negocio y de la práctica de proyectos para funciones tales como: Acompañamiento experto en proyectos especiales, auditoría de proyectos o servicios de recuperación.
- Provee también staff como analistas de negocio o funcionales (contratos, compras, servicio al cliente) de acuerdo con las necesidades de la organización.

Funciones:

- Participar en la planeación estratégica de la organización
- aconsejar a la alta gerencia sobre decisiones del portafolio de proyectos
- Gestión de los beneficios
- Fortalecer el networking y monitorear el entorno organizacional

4.1.5. Centro de Excelencia

Es una unidad de negocio separada y tiene responsabilidad corporativa en la gestión de proyectos de la organización, con foco en los intereses estratégicos del negocio. Es usualmente la entidad “padre” de otras PMO en la organización.

Rol y responsabilidades principales:

- Responsable por la alineación estratégica en la organización.
- Provee dirección y prácticas de mejoramiento continuo a otras PMO subordinadas en la organización.
- Construye la representación de las unidades de negocio en el entorno de gestión de proyectos en la organización, de igual forma para los terceros y socios de negocio.
- Patrocina y conduce la evaluación de la efectividad de las PMO subordinadas (y la propia) respecto a su efectividad en el negocio.

Funciones:

- Monitorear y controlar el desempeño de la PMO
- Manejar documentación de proyectos anteriores
- Realizar revisión al culminar los proyectos
- Realizar auditoría de proyectos
- Implementar y manejar BD de lecciones aprendidas
- Implementar y manejar BD de riesgos

5. Desarrollo de la Metodología

Se implementó el modelo desarrollado por el PMI que permite medir la madurez organizacional a partir de la comparación de las capacidades instaladas con un conjunto de buenas prácticas para la gestión de proyectos, programas y portafolio, en sintonía con los estándares de Gerencia de Proyectos (PMBOK⁸). Dicho modelo se compone de varias fases: conocimiento, evaluación y mejora continua.

En la primera fase se definirán los instrumentos que permitirán la recolección de los datos y bajo que parámetros y criterios se evaluarán; la evaluación será un trabajo en equipo, conformado por funcionarios líderes⁹ y usuarios finales¹⁰ representantes de las cinco¹¹ áreas de la Compañía, finalmente la fase de mejora continua trabajará el análisis de los datos, generando una valiosa información que será usada como argumento para que la compañía decida el montaje o no de una PMO y el tipo de PMO.

Este estudio evidenciará las oportunidades de mejora de la Compañía en la gestión de sus proyectos, permitiendo desarrollarlos de manera que se logren dentro de la gestión de proyectos como mínimo el alcance, tiempo y costo, cumpliendo con los objetivos estratégicos, equilibrando los recursos de la empresa especialmente los concernientes a talento humano, agregando valor a los públicos interesados: clientes, transportadores, inversionistas, empleados y comunidad de influencia.

⁸ Guía del PMBOK®, El Estándar para la Dirección de Programas del PMI

⁹ Son las personas que conocen claramente y son encargadas de los procesos

¹⁰ Son los colaboradores que interactúan directamente con la herramienta o el proceso

¹¹ Las áreas son: Comercial, Operaciones, Administrativa y Financiera, Talento Humano, Desarrollo Organizacional

5.1. Primera Fase – Definición de los instrumentos y los criterios de evaluación para realizar los cuestionarios.

Para la evaluación de la madurez de la compañía se tomó la tabla de mejores prácticas (OPM3 Best Practices¹²) con sus nombres y descripciones, especificando la aplicabilidad en proyecto, programa y portafolio, adicionalmente clasifica cada práctica en cuatro momentos estandarización, medición, control y mejoramiento.

De acuerdo al conocimiento adquirido en la materia Gerencia Estratégica de Proyectos¹³ y la participación en los proyectos de la compañía, se seleccionaron las prácticas que sólo trabajaban el nivel de proyectos, debido a que aún en la compañía no se cuenta con programas o portafolios de proyectos.

Para el cuestionario se eligieron entonces 168 prácticas de las 501 propuestas OPM3, distribuidas en partes iguales para las cuatro etapas de mejora del proceso, 42 para Estandarización, 42 para medición, 42 para control y 42 para mejoramiento. Anexo-1 Se eligieron 10 personas que están involucradas en todo el ciclo de vida de los proyectos, estas fueron:

- Gerente de Desarrollo Organizacional
- Gerente Administrativo y Financiero
- Gerente Comercial
- Director Nacional de Operaciones
- Director de Tecnología
- Coordinador de Costos y Presupuestos

¹² Organizational Project Management Maturity Model. Pag. 40

¹³ Materia dictada por el profesor Ricardo López en el programa Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT

- Coordinador de Planeación
- Analista de Tecnología
- Analista de Cumplidos
- Proveedor de T.I con el que se han desarrollado proyectos tecnológicos

Se contó con rangos de calificación para permitirle al usuario una fácil respuesta de cada práctica, los cuales fueron:

- Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple → 0% - 30%
- Acción correctiva / Cumple algunas veces → 30% - 60%
- Acción de mejora / Cumple casi siempre → 60% - 85%
- Completado / Cumplido → 85% - 100%

5.2. Segunda Fase – Realización de los cuestionarios a los funcionarios líderes de la Compañía.

La fase de recolección de datos, sin duda fue la que mayor tiempo de elaboración tuvo, debido a que los cuestionarios para muchos funcionarios y usuarios son muy específicos y requirieron de acompañamiento y aclaración de términos técnicos a los encuestados, para lo cual se debieron realizar varias sesiones para llevarlo a término.

La recolección de datos sufrió un cambio de metodología sobre la marcha, ya que los usuarios no lograban diligenciar el cuestionario individualmente, por lo que se procedió a implementar sesiones de trabajo para esta actividad, dentro de lo cual surgió otra dificultad y es la constante de evaluar sólo un proyecto tecnológico y no la madurez de la compañía en el manejo de estos.

Este trabajo, adicional a su objetivo, contribuyó a implementar actividades de choque en algunos procesos que impactan la ejecución de proyectos actuales.

En general el balance de la recolección de datos por medio del acompañamiento a cada uno de los encuestados, es el siguiente:

Tabla 1. Balance Recolección de Datos

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Visión global de proyectos para los usuarios	Largas sesiones que implicaban una disponibilidad laboral del usuario
Ajustes y actividades de choque que contribuyeron a proyectos actuales	Lenguaje específico del cuestionario
Interacción con los usuarios que permitió retroalimentar el área líder de proyectos	Dificultad para evaluar la madurez de manejo de proyectos

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Tercera Fase – Análisis de los datos recogidos en la evaluación, sugerir el tipo de PMO que se requiere al interior de Ditransa.

Una vez terminadas las sesiones de respuesta de los 10 cuestionarios, se procedió con la consolidación de las 168 prácticas, para lo cual se obtuvo el siguiente resumen:

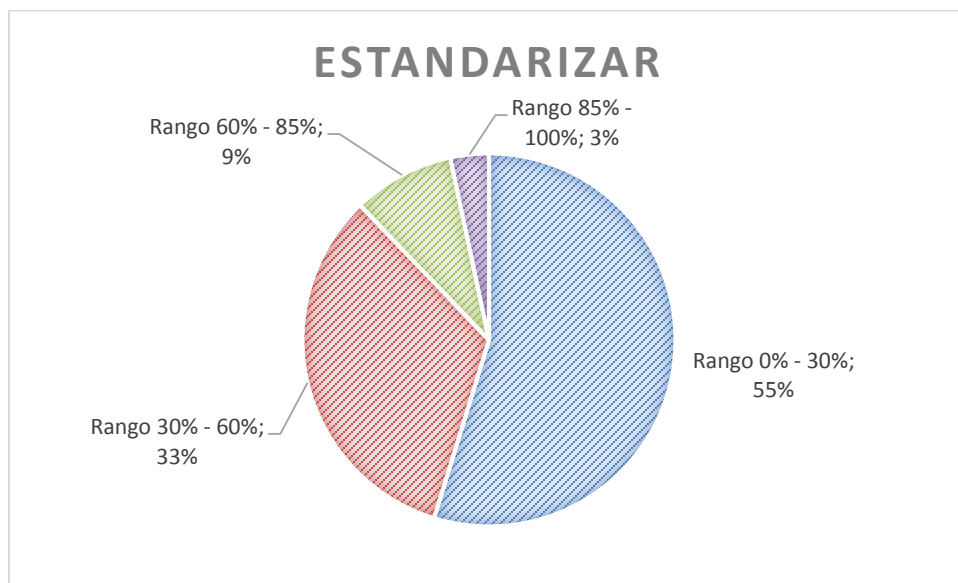
Tabla 2. Resultados Cuestionario

Etapas del proceso de mejoramiento	Rango	Rango	Rango	Rango
	0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%
Estandarizar	230	139	37	14
Medir	297	108	15	0
Controlar	344	71	5	0
Mejorar	398	17	5	0
Total general	1269	335	62	14

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la primera etapa Estandarizar, encontramos los siguientes resultados en el grafico que se muestra a continuación:

Ilustración 7. Estandarizar



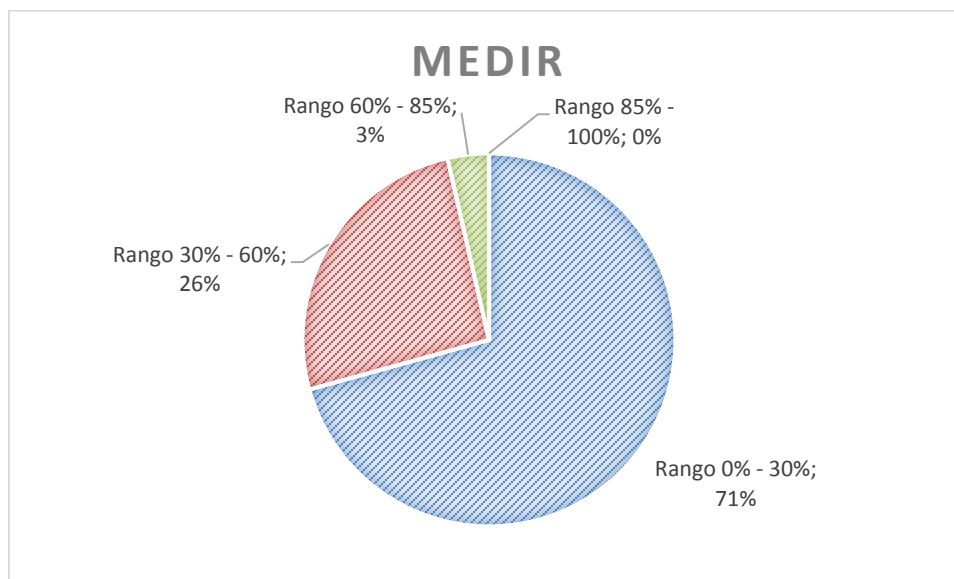
Fuente: Elaboración Propia

El 55% de prácticas de la etapa de estandarizar se perciben con implementaciones inferiores al 30% de los casos o que se encuentran sin definiciones claras. Es evidente la oportunidad de mejora en esta etapa, comenzando con las definiciones básicas de manejo de proyectos de manera que sea transversal para la compañía y de dominio público. Las prácticas que se vieron menos favorecidas fueron: WBS, riesgos, aprovisionamientos, calidad, comunicación y carta de navegación.

Por otra parte se puede ver en la gráfica, que según el 33% de las respuestas considera que necesita trabajarse en acciones correctivas, evidenciando en este rango, los re-procesos que se generan y las deficiencias en controles de cambio. Las prácticas que más resaltaron para este resultado fueron: Gestión de costos, cronograma, alcance y recursos.

Cabe resaltar, que para esta etapa, se encontraron 14 prácticas calificadas en estado de cumplidas, las cuales fueron evaluadas en esta categoría por personas que dentro de sus funciones están más cercanas a mayor cantidad de grupos de procesos; esto confirma las deficiencias en la comunicación de la compañía con los líderes y usuarios al completar cada grupo de proceso.

Lo que respecta a la segunda etapa Medir, se tuvo el siguiente resultado de acuerdo con el siguiente gráfico:

Ilustración 8. Medir

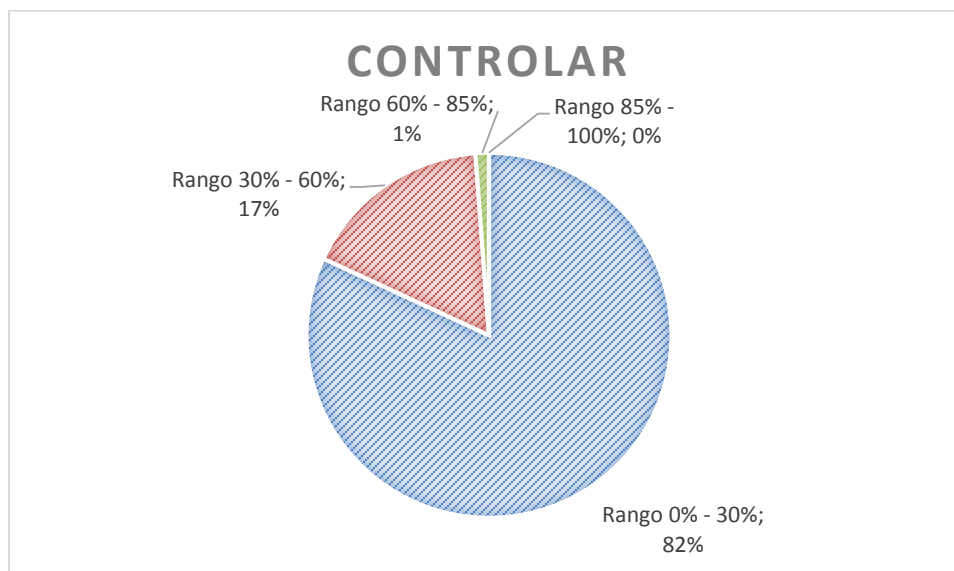
Fuente: Elaboración Propia

Para la etapa de medición, el 71% de las respuestas sugieren el trabajo de incluir definiciones de indicadores y de seguimiento oportuno a estos. Se evidenció en los usuarios dificultades en construir indicadores con metodología SMART¹⁴ y de mayor preocupación el adecuado y efectivo seguimiento a estos. Las prácticas que se vieron menos favorecidas y contribuyeron al alto porcentaje fueron: Indicadores, gestión de riesgos y gestión de recursos.

El 26% restante, presentó prácticas con mejor desempeño como fueron: Control, calidad y cronograma, estos ítems se percibieron con mayores avances o con una frecuencia de acierto mayor o simplemente se necesitan algunos ajustes.

Para la tercera etapa Controlar, se tuvieron los siguientes datos, que se muestran en el siguiente gráfico:

¹⁴ Metodología SMART: es una metodología empleada en la construcción de indicadores que garantiza cinco características, por sus iniciales en inglés, Specific (Específicos), Measurable Medibles), Agreed upon (Acordados), Realistic (Realistas), Trackable and time-linked (Limitado en el tiempo).

Ilustración 9. Controlar

Fuente: Elaboración Propia

A medida que se avanza en las etapas, confirmamos las dificultades que se plantean al momento de emprender un proyecto en la compañía, ya que un 82% de las respuestas plantean la necesidad definir controles desde la estructuración del proyecto hasta en la entrega de este. Las prácticas que respaldan este porcentaje son: Alcance, cierre, control de cambios, gestión de procesos, gestión de riesgos y control en general.

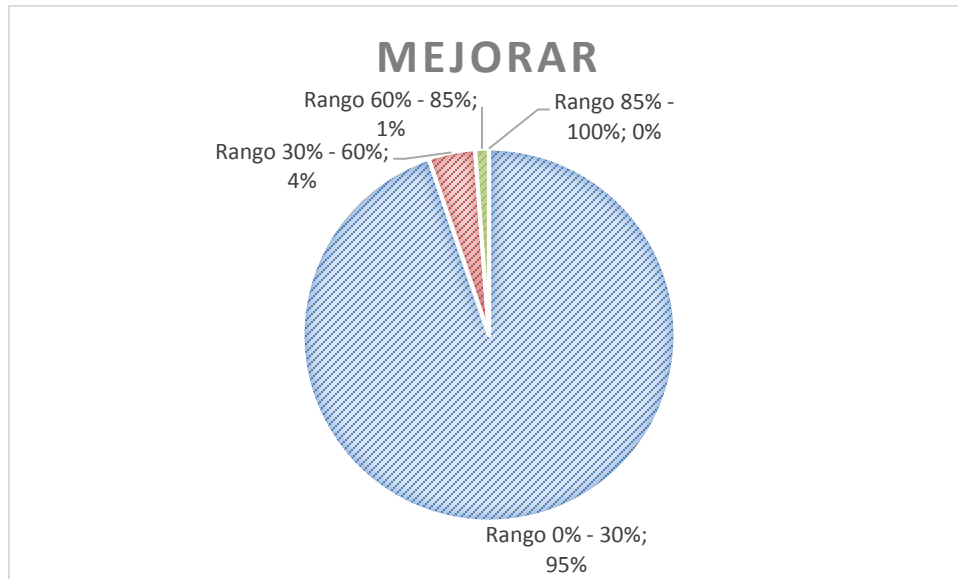
Es de anotar, que las variables que necesitan mejor control competen al cronograma y al alcance del proyecto y a sus fases.

Lo que respecta al 17% restante está muy focalizado en el control de las actividades planteadas al inicio de los proyectos y por el costo, este último está muy influenciado por el indicador estrella de la compañía, Delta de EVA¹⁵.

¹⁵ Es la comparación de la rentabilidad obtenida por una compañía con el costo de los recursos gestionados por ella de un periodo con otro establecido.

Finalmente, la cuarta etapa Mejorar, muestra a través del gráfico los siguientes resultados:

Ilustración 10. Mejorar



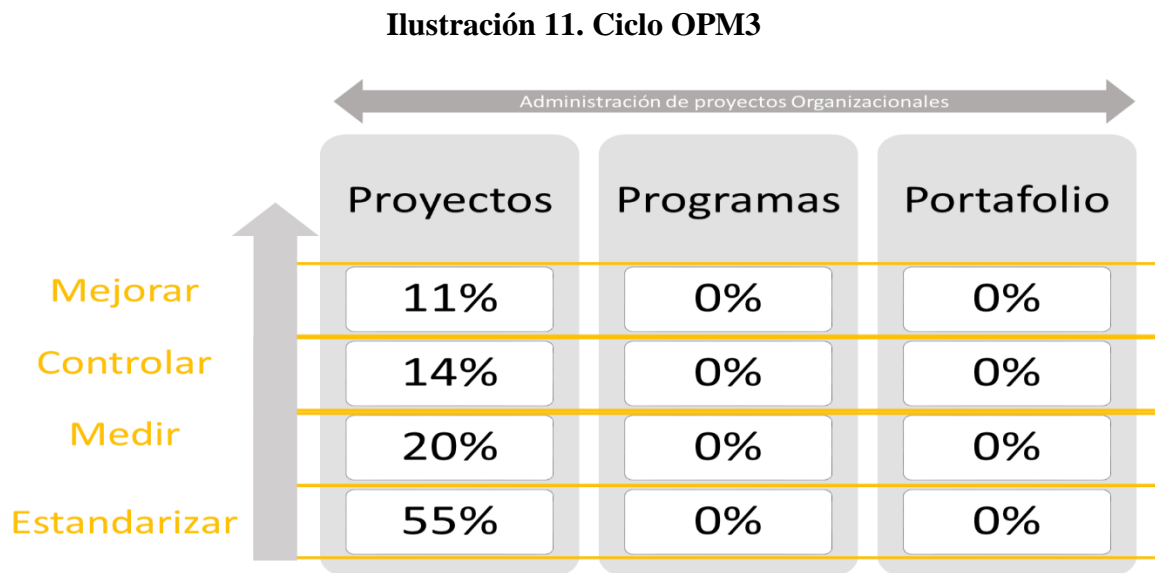
Fuente: Elaboración Propia

Esta sin duda es la etapa que se vio menos favorecida en la evaluación, al tener el 95% de las respuestas en el rango inferior, conteniendo todas las áreas de administración de proyectos, alcance, tiempo, costo, recursos, riesgos, etc.

Al dar una mirada general a los resultados, son notorias las dificultades en las etapas de madurez, por lo que se puede concluir que la compañía si necesita una PMO que le permita administrar de manera exitosa los proyectos garantizando el alcance, tiempo y costo.

De acuerdo al marco conceptual, donde se detallan los tipos de PMO y al cruzar esas definiciones con los datos obtenidos de los cuestionarios sobre la madurez de las compañías (ilustración 11), se recomienda a la compañía estructurar una PMO básica, ya que se evidencia que el seguimiento y control debe estar direccionado y con políticas corporativas para una

correcta administración, donde se puede apreciar en la siguiente ilustración, que solo se trabaja a nivel de proyectos y no de programas y portafolios.



Fuente; Elaboración propia con base en Project Management Institute, Inc., (2008)

Pese a que aún no se tiene un gran porcentaje en estandarización, la compañía dentro de su plan estratégico, plantea grandes retos en temas de proyectos, por lo cual, es conveniente comenzar con una PMO Básica y no con una Oficina de Proyectos la cual tiene un alcance más corto y con énfasis en estandarización.

Consecuente con lo anterior, se debe disponer entonces en la organización de varios frentes de trabajo para dar comienzo a la implementación, en caso de ser tomada la decisión por parte de los directivos.

- Establecer estándares

Dentro de los principales cimientos de las PMO, se encuentra la estandarización de procesos, en especial la de las metodologías, esto permite replicar buenas prácticas, administrar varios

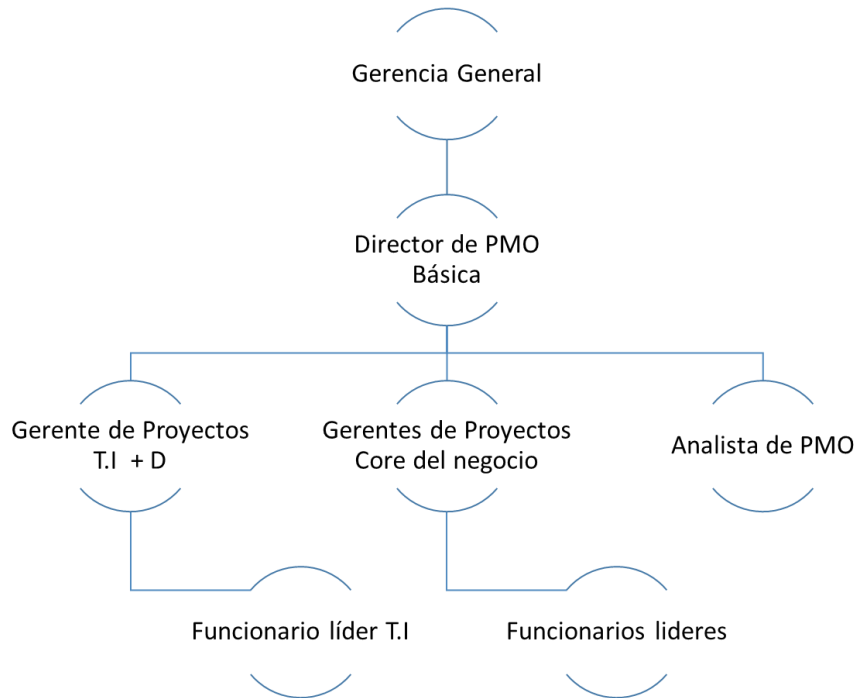
proyectos en simultánea y evaluarlos en un solo tablero de control, sin necesidad que sean proyectos de igual tema.

Para esta estandarización, se propone la implementación de la metodología planteada por el PMI, que contiene 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimiento, lo que abarca todo el ciclo de vida de los proyectos.

- Competencias:

Para el desarrollo de competencias del personal, se debe especificar la estructura del área, la cual estará encargada de liderar, ejecutar y acompañar los proyectos de la organización, esta se detalla en la siguiente ilustración:

Ilustración 12. Estructura PMO Básica Ditransa



Fuente: Elaboración propia

Adicional a los conocimientos que debe manejar la estructura anteriormente mencionada, se deben implementar en la compañía planes de capacitación para todo el personal, esto para lograr que se hable un lenguaje común en toda la organización.

- Cultura en Gerencia de Proyectos

En lo que a cultura respecta, es imperativo realizar en la organización varios procesos que eviten la resistencia a los cambios, ya que el recurso humano es de los principales factores en generar obstáculos en el éxito de los proyectos, todo lo que se adelante en transformación cultural, mejora la eficiencia en la elaboración de los proyectos dentro de la compañía.

- Comunicación:

Pese a que no es una función directa del equipo PMO, si es de fundamental ejecución un plan de comunicación para informar todos los temas relevantes del avance de los proyectos. También debe generarse un lanzamiento y nombramiento oficial del área para que al interior de la organización los colaboradores tengan presentes el recurso que estará a su disposición en materia de proyectos.

- Medidas de seguimiento y control

Para dar continuidad a la implementación de tecnología, se propone incluir dentro de la herramienta SAP, el módulo de gestión de proyectos como herramienta principal en el seguimiento a los proyectos, en caso que esta compra no sea viable, evaluar la obtención del software MsProject.

Contar con una buena herramienta aumentará la oportunidad de entrega de los informes y la variedad de estos, como informes financieros, de avances, balance de recursos, cumplimiento de entregas, entre otros.

- Otras actividades de relevancia

Adicionalmente a las actividades anteriores, la compañía debe implementar a la mayor brevedad posible la biblioteca de lecciones aprendidas, el control de cambios y las mejores prácticas, esto con el propósito de sacar el mayor provecho a los proyectos elaborados anteriormente y que son referencia para la nueva PMO

Conclusiones

Mediante la metodología OPM3, fue totalmente viable la evaluación de la madurez de la compañía en la gestión de proyectos y por ende la realización de inferencias.

Los criterios y el medio de evaluación fueron claves para lograr un resultado sin sesgos y con coherencia entre los diferentes usuarios.

En síntesis, la implementación del modelo de madurez en el ámbito de la gestión de proyectos de la organización, permitió determinar el grado de capacidades (como porcentaje de madurez), instaladas en gestión de proyectos, respecto a un estándar (PMI en el caso de OPM3).

Es de resaltar la importancia de establecer un plan de mejora con base en criterios integrales y objetivos provenientes de la metodología OPM3.

La documentación trabajada en este proyecto de grado constituye los inicios de las lecciones aprendidas que se deben construir en la realización de cada proyecto.

Se recomienda trabajar fuertemente la etapa de estandarización, logrando así cimientos firmes para la elaboración de proyectos, esto disminuirá las subjetividades de cada líder de proyecto o de los funcionarios líderes.

Este trabajo evidencia en la compañía, las falencias en la gestión de proyectos, enmarcando las prácticas que mayor atención requieren como es la de control, que no sólo en los números se confirma sino también en las sesiones de trabajo donde se pudo dialogar con cada usuario sobre su sentir.

En definitiva, la compañía requiere implementar una PMO Básica para lograr una gestión integral al interior de la empresa, optimizando sus recursos y obteniendo un mayor porcentaje de proyectos exitosos.

Se recomienda trabajar desde el interior de la compañía los planes de comunicación y retención de personal, no sólo por la implementación de PMO, sino por el know-how que se construye dentro de las organizaciones y que en ocasiones no se encuentra blindado.

Se evidenció que las prácticas correspondientes al cierre de proyecto están sin definir, se recomienda a la organización establecer mecanismos para el cierre correcto de etapas, proyectos y decline de proyectos, esto con el fin de establecer claramente los recursos necesarios y la puesta en marcha de los procesos internos.

Cabe resaltar que al evaluar las mejores prácticas, se reconoce la alta probabilidad de generar significativas pérdidas de dinero, grandes re-procesos y desgastes, por lo que cobra mayor relevancia este trabajo.

Para que la PMO propuesta tenga éxito al interior de la organización, los responsables de la empresa deben estar comprometidos con los procesos de gestión de proyectos.

Se recomienda trabajar al interior de la compañía una estrategia de gestión del cambio, permitiendo así que todo el personal se encuentre alineado con las necesidades de la PMO.

La experticia alcanzada con la implementación de la PMO básica, bajo los lineamientos propuestos por el Project Management Institute (PMI) permite a la compañía alcanzar una ventaja diferenciadora en un sector commodity como lo es de transporte terrestre.

Anexos

Anexo – 1: Cuestionario OPM3 Best Practices

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1005	Carta de navegación de procesos para el desarrollo de normalización de proyectos	Desarrollar la carta de navegación para la normalización de los procesos establecidos					Estandarizar
1020	Desarrollo de la normalización del plan de procesos del manejo de proyectos	Desarrollo del plan de procesos de manejo de proyectos son establecidos					Estandarizar
1030	Normalizar el proyecto recolectando los requerimientos del proceso	Tomar los requerimientos de normalización del proyecto son establecidos					Estandarizar
1035	Normalizar el monitoreo y control de los trabajos del proceso del proyecto	Monitoreo y control del proyecto normalización de los procesos de trabajo son establecidos					Estandarizar
1040	Normalización del proyecto definiendo el alcance de los procesos	Normalización del alcance del proceso del proyecto son establecidos					Estandarizar
1045	Medición, monitoreo y control de los trabajos de proceso del proyecto	Monitoreo y control del proyecto. Proceso de trabajo de medición, estabilización, ensamble y análisis					Medir
1050	Normalizar el proyecto, definir las actividades del proceso	Definir las actividades de proceso del proyecto, normalizar y establecer					Estandarizar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1055	Monitoreo de control y control de los procesos de trabajo del proyecto	Monitoreo y control de trabajos del proyecto, Control de procesos establecido y ejecutado para controlar la estabilidad de los procesos					Controlar
1060	Normalización de la secuencia de actividades de proceso del proyecto	Secuencia de actividades del proyecto. Normas del proceso son establecidas					Estandarizar
1065	Monitoreo del mejoramiento y control de los trabajos de proceso del proyecto	Monitoreo y control del proyecto. Las áreas de problema del proceso de trabajos son evaluadas, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son tomados, y los procesos de mejoramiento son implementados					Mejorar
1070	Normalización del proyecto. Estimar la duración de las actividades del proceso	Estimar las actividades del proyecto. Normalizar la duración de los procesos son establecidos					Estandarizar
1075	Normalizar el proyecto. Crear procesos WBS	Establecer la normalización de los procesos WBS del proyecto					Estandarizar
1080	Normalizar el proyecto, desarrollar el cronograma de los procesos	Desarrollar el cronograma del proyecto. Establecer la normalización de los procesos					Estandarizar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1085	Medición del proyecto. Crear lo procesos WBS	Establecer las mediciones de los procesos WBS creados en el proyecto, ensamblados y analizados					Medir
1090	Normalización del proyecto. Desarrollo del plan de proceso de recursos humanos	Establecer la normalización de los procesos del plan de recursos humanos del proyecto					Estandarizar
1095	Control del proyecto. Proceso de crear WBS	Proceso de creación de WBS del proyecto. Los controles son establecidos y ejecutados para controlar la estabilidad de los procesos					Controlar
1100	Normalización del proyecto. Proceso de estimar los costos	Establecer la normalización de los procesos de estimar los costos del proyecto					Estandarizar
1105	Mejoramiento de los procesos creados WBS del proyecto	En el proceso WBS del proyecto. Las áreas de problema del proceso de trabajos son evaluadas, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados, y los procesos de mejoramiento son implementados					Mejorar
1110	Normalización del proyecto. Determinar el presupuesto del proceso	Determinar los presupuestos del proyecto. Establecer la normalización de los procesos					Estandarizar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1115	Normalización del proyecto. Estimar las actividades de los recursos de los procesos	Establecer la normalización de las actividades de los recursos de los procesos del proyecto					Estandarizar
1120	Normalizar los procesos de manejo del plan de riesgos del proyecto	Establecer la normalización del manejo del plan de riesgo de los procesos del proyecto					Estandarizar
1125	Medición del proyecto. Estimar las actividades de los recursos del proyecto	Establecer las mediciones de los procesos de las actividades de los recursos del proyecto, ensamblarlos y analizados					Medir
1130	Normalización del proyecto. Plan de calidad de los procesos	Establecer la normalización del plan de calidad de los procesos del proyecto					Estandarizar
1135	Control del proyecto. Estimar las actividades de los recursos de los procesos	Estimar las actividades del proyecto. Controlar los recursos de los procesos, estableciendo y ejecutando el control para estabilidad de los procesos					Controlar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1145	Mejoramiento del proyecto. Estimar la actividad de los recursos de los procesos	Estimar las actividades del proyecto. Las áreas problema de los recursos de los procesos son evaluadas, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
1150	Normalización Adquisición de los equipos de procesos del proyecto	establecer la normalización de la Adquisición de los equipos de procesos del proyecto					Estandarizar
1155	Normalización de manejo de equipos de proceso del proyecto	Establecer la normalización de los equipos de proceso del proyecto					Estandarizar
1160	Normalización del plan de comunicaciones de los procesos del proyecto	Establecer la normalización del plan de comunicaciones de los procesos del proyecto					Estandarizar
1165	Medición del manejo de los equipos de procesos del proyecto	Establecer, ensamblar y analizar las mediciones del manejo de los equipos de procesos del proyecto					Medir
1170	Normalización del proyecto. Identificar los riesgos de los procesos	Establecer la normalización de la identificación de los riesgos de los procesos del proyecto					Estandarizar

BP_I d	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1175	Control de manejo de los equipos de procesos del proyecto	Control del Manejo de los equipos de procesos del proyecto. Establecer y ejecutar los controles de estabilidad de los procesos.					Controlar
1180	Normalización del proyecto. Análisis de los riesgos de funcionamiento cualitativo de los procesos	Establecer la normalización del análisis de funcionamiento cualitativo de los riesgos de los procesos del proyecto					Estandarizar
1185	Mejoramiento del manejo de los equipos de los procesos del proyecto	Manejo de los equipos de los procesos del proyecto, las áreas de problemas son accesadas, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento recomendados son tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
1190	Normalización del Proyecto. Análisis del Funcionamiento cualitativo de los riesgos de los procesos	Establecer la normalización del análisis del funcionamiento cualitativo de los riesgos de los procesos del proyecto					Estandarizar
1195	Normalización del Proyecto. Identificar las partes interesadas de los procesos	Establecer la normalización de identificar las partes interesadas de los procesos del proyecto					Estandarizar
1200	Normalización del proyecto. Plan de respuestas del riesgo de los procesos	Establecer la normalización de los planes de respuestas de los riesgos de los procesos del proyecto					Estandarizar

BP_I d	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1210	Normalización del proyecto. Plan de aprovisionamiento de los procesos	Establecer la normalización del plan de aprovisionamiento de los procesos del proyecto					Estandarizar
1230	Normalización de la dirección y manejo de la ejecución de los procesos del proyecto	Establecer la normalización de la dirección y manejo de la ejecución de los procesos del proyecto					Estandarizar
1240	Normalización del proyecto. Funcionamiento de aseguramiento de la calidad de los procesos	Establecer la normalización del funcionamiento del aseguramiento de la calidad de los procesos del proyecto					Estandarizar
1250	Normalización del desarrollo de los equipos de procesos del proyecto	Establecer la normalización del desarrollo de los equipos de los procesos del proyecto					Estandarizar
1260	Normalización del proyecto. Distribución de la información de los procesos	Establecer la normalización de la distribución de la información de los procesos del proyecto					Estandarizar
1270	Normalización del proyecto. Conducta del aprovisionamiento de los procesos	Establecer la normalización de las conductas de los aprovisionamientos de los procesos					Estandarizar
1290	Normalización del proyecto. Administrar los aprovisionamientos de los procesos	Establecer la normalización de la Administración de los aprovisionamientos de los procesos					Estandarizar
1300	Normalización del proyecto. Reporte de funcionamiento de los procesos	Establecer la normalización de los reportes de funcionamiento de los procesos					Estandarizar

BP_I d	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple 0% - 30%	Acción correctiva / Cumple algunas veces 30% - 60%	Acción de mejora / Cumple casi siempre 60% - 85%	Completado / Cumplido 85% - 100%	
1310	Normalización del proyecto. Funcionamiento del control de cambio integrado de los procesos	Establecer la normalización del funcionamiento del control de cambio de los procesos del proyecto					Estandarizar
1320	Normalización del proyecto. Verificación del alcance de los procesos	Establecer al normalización de la verificación del alcance de los procesos del proyecto					Estandarizar
1330	Normalización del proyecto. Control del alcance de los procesos	Establecer la normalización del control del alcance de los procesos del proyecto					Estandarizar
1340	Normalización del proyecto. Control del cronograma de los procesos	Establecer la normalización del control del cronograma de los procesos del proyecto					Estandarizar
1350	Normalización del proyecto. Control de costos de los procesos	Establecer la normalización del control de costos de los procesos					Estandarizar
1360	Normalización de proyecto. Funcionamiento del control de calidad de los procesos	Establecer la normalización del funcionamiento del control de calidad de los procesos del proyecto					Estandarizar
1370	Normalización del proyecto. Monitoreo y control de los riesgos de los procesos	Establecer la normalización del monitoreo y control de los riesgos de los procesos del proyecto					Estandarizar
1380	Normalización del proyecto. Cierre de aprovisionamientos de los procesos	Establecer la normalización de los cierres de los aprovisionamientos de los procesos del proyecto					Estandarizar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1390	Normalización del proyecto. Cierre del proyecto o fase de los procesos	Establecer la normalización del cierre de proyecto o fase de los procesos					Estandarizar
1700	Medición del desarrollo de la carta de navegación de los procesos del proyecto	Establecer el Desarrollo de las cartas de navegación de los procesos para ser medidos, ensamblados y analizados					Medir
1710	Medición del desarrollo de la gestión de los planes de los procesos del proyecto	Establecer el desarrollo de los planes de medición de los procesos del proyecto, ensamble y análisis					Medir
1720	Medición del proyecto para recolectar requerimientos de los procesos	El proyecto recoge los requisitos que están establecidos los reúne y analiza					Medir
1730	Medición del proyecto define los alcances de los procesos	El proyecto define los alcances de los procesos establecidos, los reúne y los analiza					Medir
1740	Medición del proyecto define las actividades de los procesos	El proyecto define las actividades de medición de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1750	Medición del proyecto da la secuencia de las actividades de los procesos	El proyecto da la secuencia de medición de las actividades de procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1760	Medición del proyecto estima la duración de las actividades de los procesos	El proyecto estima la medición de la duración de las actividades de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1770	Medición del proyecto desarrolla el cronograma de los procesos	El proyecto desarrolla la medición de los cronogramas establecidos de los procesos, los reúne y analiza					Medir
1780	Medición del proyecto de desarrollo del plan de recursos humanos de los procesos	El proyecto desarrolla la medición del plan de recursos humanos establecido, los reúne y analiza					Medir
1790	Medición del proyecto para estimar los costos de los procesos	El proyecto mide la estimación de los costos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1800	Medición del proyecto para determinar los presupuestos de los procesos	El proyecto mide la determinación de los presupuestos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1810	Medición del proyecto. Manejo del plan de riesgos de los procesos	El proyecto mide el manejo del plan de riesgos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1820	Medición del proyecto. Plan de calidad de los procesos	El proyecto mide el plan de calidad de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1840	Medición del proyecto de adquisición del equipo de los procesos	El proyecto mide la adquisición de equipos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1850	Medición del proyecto, plan de comunicación de los procesos	El proyecto mide el plan de comunicación de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1860	Medición del proyecto identificación de los riesgos de los procesos	El proyecto mide la identificación de los riesgos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1870	Medición del proyecto funcionamiento cualitativo del análisis de los riesgos de los procesos	El proyecto mide el funcionamiento cualitativo de los análisis de los riesgos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1880	Medición del proyecto funcionamiento cuantitativo del análisis de los riesgos de los procesos	El proyecto mide el funcionamiento cuantitativo de los análisis de los riesgos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1890	Medición del proyecto plan de las respuestas de los riesgos de los procesos	El proyecto mide el plan de las respuestas de los riesgos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1900	Medición del proyecto plan de aprovisionamientos de los procesos	El proyecto mide el plan de los aprovisionamientos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
1920	Medición del proyecto Dirección y manejo de la ejecución de los procesos	El proyecto mide dirección, manejo y ejecución de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1930	Medición del proyecto funcionamiento del aseguramiento de la calidad de los procesos	El proyecto mide el funcionamiento del aseguramiento de la calidad de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1940	Medición del proyecto desarrollo de los equipos de los procesos	El proyecto mide el desarrollo de los equipos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1950	Medición del proyecto distribución de la información de los procesos	El proyecto mide la distribución de la información de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1960	Medición del proyecto conducta de los aprovisionamientos de los procesos	El proyecto mide la conducta del aprovisionamiento de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1980	Medición del proyecto administración de los aprovisionamientos de los procesos	El proyecto mide la administración del aprovisionamiento de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
1990	Medición del proyecto reporte del funcionamiento de los procesos	El proyecto mide el reporte del funcionamiento de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2000	Medición del proyecto funcionamiento del control integrado de cambios de los procesos	El proyecto mide el funcionamiento del control integrado de los cambios de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2005	Medición del proyecto identificación de las partes interesadas de los procesos	El proyecto mide la identificación de las partes interesadas de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2010	Medición del proyecto verificación del alcance de los procesos	El proyecto mide la verificación del alcance de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2015	Control del proyecto. Identificación de las partes interesadas en los procesos	El proyecto controla la identificación de las partes interesadas de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Controlar
2020	Medición del proyecto control del alcance de los procesos	El proyecto mide el control del alcance de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2025	Mejoramiento del proyecto. Identificar las partes interesadas de los procesos	El proyecto identifica Las áreas problema de las partes interesadas de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2030	Medición del proyecto control del cronograma de los procesos	El proyecto mide el control del cronograma de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2035	Normalización del proyecto. Manejo de las expectativas de las partes interesadas de los procesos	El proyecto normaliza el manejo de las expectativas de las partes interesadas de los procesos establecidos					Estandarizar
2040	Medición del proyecto control de costos de los procesos	El proyecto mide el control de los costos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2045	Medición del proyecto manejo de las expectativas de las partes interesadas de los procesos	El proyecto mide el manejo de las expectativas de las partes interesadas de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2050	Medición del proyecto funcionamiento de control de calidad de los procesos	El proyecto mide el funcionamiento del control de calidad de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2055	Control del proyecto. Manejo de las expectativas de las partes interesadas de los procesos	El proyecto controla el manejo de las expectativas de las partes interesadas de los procesos establecidos, las ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2060	Medición del proyecto monitoreo y control de los riesgos de los procesos	El proyecto mide el monitoreo y control de los riesgos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2065	Mejoramiento del proyecto. Manejo de las expectativas de las partes interesadas de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de las expectativas de las partes interesadas de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2070	Medición del proyecto cierre de los aprovisionamientos de los riesgos de los procesos	El proyecto mide el cierre de los aprovisionamientos de los procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2080	Medición del cierre del proyecto o fases de los procesos	Se hace medición del cierre del proyecto o fases de procesos establecidos, los reúne y analiza					Medir
2240	Control del proyecto. Desarrollo de la carta de navegación de los procesos	El proyecto controla el desarrollo de la carta de navegación de los procesos establecidos, las ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2250	Control del proyecto. Desarrollo del plan de gestión de los procesos	El proyecto controla el desarrollo del plan de gestión de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2260	Control del proyecto. Recolección de requerimientos de los procesos	El proyecto controla la recolección de los requerimientos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2270	Control del proyecto. Define los alcances de los procesos	El proyecto controla la definición de los alcances de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2280	Control del proyecto. Define las actividades de los procesos	El proyecto controla la definición de las actividades de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2290	Control del proyecto. Secuencia de las actividades de los procesos	El proyecto controla la secuencia de las actividades de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2300	Control del proyecto. Estimar la duración de las actividades de los procesos	El proyecto controla la estimación de la duración de las actividades de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2310	Control del proyecto. Desarrollo del cronograma de los procesos	El proyecto controla el desarrollo del cronograma de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2320	Control del proyecto. Desarrollo del plan de recursos humanos de los procesos	El proyecto controla el desarrollo del plan de los recursos humanos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2330	Control del proyecto. Estimación de los costos de los procesos	El proyecto controla el estimativo de los costos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2340	Control del proyecto. Determinar los presupuestos de los procesos	El proyecto controla el determinar los presupuestos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2350	Control del proyecto. Gestión del plan de riesgos de los procesos	El proyecto controla la gestión del plan de riesgos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2360	Control del proyecto. plan de calidad de los procesos	El proyecto controla el plan de calidad de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2380	Control del proyecto. Adquisición de equipos de los procesos	El proyecto controla la adquisición de equipos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2390	Control del proyecto. Plan de comunicaciones de los procesos	El proyecto controla el plan de comunicaciones de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2400	Control del proyecto. Identificación de los riesgos de los procesos	El proyecto controla la identificación de los riesgos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2410	Control del proyecto. análisis de los riesgos cualitativos del funcionamiento de los procesos	El proyecto controla el análisis de los riesgos cualitativos del funcionamiento de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2420	Control del proyecto. análisis de los riesgos cuantitativos del funcionamiento de los procesos	El proyecto controla el análisis de los riesgos cuantitativos del funcionamiento de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2430	Control del proyecto. Plan de respuestas de los riesgos de los procesos	El proyecto controla el plan de las respuestas de los riesgos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2440	Control del proyecto. Plan de aprovisionamientos de los procesos	El proyecto controla el plan de los aprovisionamientos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2460	Control del proyecto. Dirección y gestión de la ejecución de los procesos	El proyecto controla la dirección y gestión de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2470	Control del proyecto. Funcionamiento del aseguramiento de la calidad de los procesos	El proyecto controla el funcionamiento del aseguramiento de la calidad de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2480	Control del proyecto. Desarrollo de los equipos de los procesos	El proyecto controla el desarrollo de los equipos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2490	Control del proyecto. Distribución de la información de los procesos	El proyecto controla la distribución de la información de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2500	Control del proyecto. Conducta de los aprovisionamientos de los procesos	El proyecto controla la conducta de los aprovisionamientos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2520	Control del proyecto. Administración de los aprovisionamientos de los procesos	El proyecto controla la administración de los aprovisionamientos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2530	Control del proyecto. Informe de funcionamiento de los procesos	El proyecto controla los informes de funcionamiento de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2540	Control del proyecto. Control del funcionamiento de control de cambio de los procesos	El proyecto controla el funcionamiento del control de cambios de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2550	Control del proyecto. Verificación de los alcances de los procesos	El proyecto controla verificación de los alcances de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2560	Control del proyecto. Control de los alcances de los procesos	El proyecto controla los alcances de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2570	Control del proyecto. Control de cronograma de los procesos	El proyecto controla los cronogramas de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2580	Control del proyecto. Control de costos de los procesos	El proyecto controla los costos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2590	Control del proyecto. Control de funcionamiento del control de calidad de los procesos	El proyecto controla el funcionamiento del control de calidad de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2600	Control del proyecto. Monitoreo y Control de riesgos de los procesos	El proyecto controla el monitoreo y control de los riesgos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2610	Control del proyecto. Cierre de los aprovisionamientos de los procesos	El proyecto controla el cierre de los aprovisionamientos de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar
2620	Control del proyecto. Cierre del proyecto o fases de los procesos	El proyecto controla el cierre de los proyectos o fases de los procesos establecidos, los ejecuta y controla la estabilidad de los procesos					Controlar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2630	Mejoramiento de desarrollo de la carta de navegación de los procesos	El proyecto evalúa las áreas problema de la carta de navegación de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2640	Mejoramiento del desarrollo del plan de gestión de los procesos	El proyecto evalúa las áreas problema del desarrollo de los planes de gestión de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2650	Mejoramiento de la recolección de requisitos de los procesos	El proyecto evalúa las áreas problema de la recolección de requisitos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2660	Mejoramiento de la definición del alcance de los procesos	El proyecto evalúa las áreas problema de la definición del alcance de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2670	Mejoramiento de la definición de las actividades de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la definición de las actividades de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2680	Mejoramiento de la secuencia de las actividades de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la secuencia de las actividades de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2690	Mejoramiento de la estimación de las actividades de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la estimación de las actividades de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2700	Mejoramiento del desarrollo de los cronogramas de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del desarrollo de los cronogramas de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2710	Mejoramiento del desarrollo de los recursos humanos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del desarrollo de los recursos humanos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2720	Mejoramiento del estimado de los costos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del estimado de los costos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2730	Mejoramiento de la determinación de los presupuestos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la determinación de los presupuestos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2740	Mejoramiento del plan de la gestión del riesgo de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del plan de la gestión del riesgo de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2750	Mejoramiento del plan de la calidad de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del plan de la calidad de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2770	Mejoramiento adquisición de los equipos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la adquisición de equipos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2780	Mejoramiento del plan de comunicaciones de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del plan de comunicaciones de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2790	Mejoramiento de la identificación de riesgos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la identificación de riesgos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2800	Mejoramiento del análisis cualitativo de los riesgos de funcionamiento de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del análisis cualitativo de los riesgos de funcionamiento de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2810	Mejoramiento del análisis cuantitativo de los riesgos de funcionamiento de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del análisis cuantitativo de los riesgos de funcionamiento de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2820	Mejoramiento de la respuesta del plan de riesgos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la respuesta del plan de riesgos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2830	Mejoramiento del plan de aprovisionamientos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del plan de aprovisionamientos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2850	Mejoramiento de la dirección y gestión de ejecución de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la dirección y gestión de ejecución de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2860	Mejoramiento del funcionamiento del aseguramiento de la calidad de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del funcionamiento del aseguramiento de la calidad de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2870	Mejoramiento del desarrollo de los equipos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del desarrollo de los equipos de los procesos, las causas raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2880	Mejoramiento de la distribución de la información de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la distribución de la información de los procesos, la causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2890	Mejoramiento de la conducta de los aprovisionamientos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la conducta de los aprovisionamientos de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2910	Mejoramiento de la administración de los aprovisionamientos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la administración de los aprovisionamientos de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2920	Mejoramiento del informe de funcionamiento de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del informe de funcionamientos de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2930	Mejoramiento del control de funcionamiento de cambios integrados de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del control de funcionamiento de cambios integrados de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2940	Mejoramiento de la verificación de los alcances de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema de la verificación de alcances de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2950	Mejoramiento del control de los alcances de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema control de alcances de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2960	Mejoramiento del control de los cronogramas de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del control de los cronogramas de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2970	Mejoramiento del control de los costos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del control de los costos de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
2980	Mejoramiento del funcionamiento del control de calidad de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del funcionamiento del control de calidad de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

BP_Id	Nombre	Descripción	Respuesta				Etapa de la mejora de procesos
			Falta Definición e implementación / Casi Nunca Cumple	Acción correctiva / Cumple algunas veces	Acción de mejora / Cumple casi siempre	Completado / Cumplido	
			0% - 30%	30% - 60%	60% - 85%	85% - 100%	
2990	Mejoramiento del monitoreo y control de los riesgos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del monitoreo y control de riesgos de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
3000	Mejoramiento del cierre de los aprovisionamientos de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del cierre de los aprovisionamientos de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar
3010	Mejoramiento del cierre de los proyectos o fases de los procesos	El proyecto evalúa Las áreas problema del cierre de los proyectos o fases de los procesos, las causa raíz son identificadas, los procesos de mejoramiento son recomendados y tomados y los mejoramientos de los procesos son implementados					Mejorar

Anexo – 2: Glosario

Alcance: definición de las fronteras del proyecto.

Carta de navegación: definición del ámbito en el cual se enmarcará el progreso del cumplimiento de los objetivos definidos.

Costo del proyecto: costo o presupuesto que se tiene para llevar a cabo el proyecto.

Cronograma: plan detallado de fechas de entregables con sus respectivas actividades y responsables.

Indicadores: puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos.

Lecciones aprendidas: conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos.

Metodología SMART: metodología empleada en la construcción de indicadores que garantiza cinco características, por sus iniciales en inglés, Specific (Específicos), Measurable (Medibles), Agreed upon (Acordados), Realistic (Realistas), Trackable and time-linked (Limitado en el tiempo).

PMI: Project Management Institute, es un término específico que describe las normas propios de la dirección de proyectos.

PMO: Oficina de la gestión de proyectos.

Programa: grupo de proyectos relacionados, gerenciados de manera coordinada para obtener beneficios y control no disponible si se manejan de forma independiente.

Portafolio: colección de componentes (Proyectos, programas y operaciones continuas), que son agrupados para facilitar un gerenciamiento efectivo del trabajo con el fin de cumplir objetivos estratégicos de negocio.

WBS: actividad que se encarga de subdividir el trabajo a ejecutar en el proyecto en las principales partes a entregar, de igual nivel de importancia o peso dentro del proyecto.

Bibliografía

- Barrios, M. (2004). *Aplicación de un modelo de madurez de gerencia de proyectos para una institución bancaria*. Caracas, Venezuela: Autor. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1770.pdf>
- Centeno, R. y Serafin, M. (2006). *Relación entre la Cultura Organizacional y el Éxito en la Ejecución de Proyectos: Modelo SPV*. Caracas, Venezuela: Autor. Recuperado de http://laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20-pdf/CON087_SerafinPlasencia.pdf
- Colfecar. 2010. *El transporte y sector industrial*. Colombia: Colfecar. Recuperado de http://colfecar.org.co/ESTUDIOS%20ECONOMICOS_archivos/estudios%20pdf/Informes%20Otros%20Sectores/2011/EL%20TRANSPORTE%20Y%20EL%20SECTOR%20INDUSTRIAL%20CIFRAS%202010.pdf
- Escalante, J., Salazar, F. (2013). *Diseño de una metodología para la dirección de proyectos de inversión basados en el Project Management Institute (PMI) para las áreas del conocimiento del alcance, tiempo y costo*. Medellín, Colombia: Autor.
- Garnica, E., López, R.(2014). *Notas de Clase*. Medellín, Colombia: Autor
- Hill, G. M. (2004). EVOLVING THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE: A COMPETENCY CONTINUUM. *Information Systems Management*, 21(4), 45-51.
Retrieved from <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.proquest.com/docview/214123617?accountid=45662>
- Keating, D. (2009). *How does the Project Management Office (PMO) deliver value to the organisation?*. Ireland: Autor. Recuperado de <http://aran.library.nuigalway.ie/xmlui/bitstream/handle/10379/956/Keating.pdf?sequence=1>

Khawam, P. (2006). *Grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos en la unidad objeto de estudio de CVG VENALUM*. Puerto Ordaz, Venezuela: Autor. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9473.pdf>

Mon, A., Estayno, M. y Arancio, A. (s.f.). *Propuesta de un Método de Diagnóstico para medir la madurez en pequeñas organizaciones de software*. Buenos Aires, Argentina: Autor. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/21934/Documento_completo.pdf?sequence=1

Olivares, G. (2006). *Propuesta de mejoras en el nivel de madurez en gerencia de proyectos de la gerencia técnica de inteligencia de negocios de CANTV, con base en el modelo de madurez organizacional OPM3*. Caracas, Venezuela: Autor. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7671.pdf>

Project Management Institute, Inc., 2013. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) 5ta edición*. Pensilvania: PMI.

Project Management Institute, Inc, 2008. *Organizational project management maturity model (OPM3) 2da edición*. Pensilvania: PMI.

Rojas, F. (2008). *Propuesta para la aplicación del modelo de madurez OPM3 del PMI en el Banco Central de Costa Rica*. Costa Rica: Autor. Recuperado de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP498.pdf>