

DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LOS  
MUNICIPIOS DE GUÁTICA, MISTRATÓ, PUEBLO RICO Y QUINCHÍA, EN EL  
DEPARTAMENTO DE RISARALDA

OSCAR DARIO FRANCO GIRALDO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

PEREIRA

2021

DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LOS  
MUNICIPIOS DE GUÁTICA, MISTRATÓ, PUEBLO RICO Y QUINCHÍA, EN EL  
DEPARTAMENTO DE RISARALDA

Oscar Dario Franco Giraldo

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de Magíster  
en Gerencia de Proyectos

Asesora: María Cecilia Henao Arango

Magíster en Administración MBA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

PEREIRA

2021

## DEDICATORIA

A Dios y a mi familia. Especialmente a Ingrid Herreño, mi compañera de vida, por su motivación constante y su deseo para que todo lo que anhelemos, soñemos y emprendamos sea un éxito.

## AGRADECIMIENTOS

A la profesora María Cecilia Henao Arango, asesora del proyecto, de quien recibí orientación y apoyo para guiarme en el desarrollo de la investigación.

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	15
2. PROBLEMA O SITUACIÓN DE ESTUDIO .....	17
3. ANTECEDENTES .....	23
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	25
5. OBJETIVOS .....	26
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	26
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	26
6. JUSTIFICACIÓN .....	27
7. MARCO CONCEPTUAL .....	29
7.1 TIPOLOGÍA DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) .....	30
7.2 FUNCIONES DE LA PMO .....	31
7.3 ESTRUCTURA DE UNA PMO .....	34
7.4 MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DE UNA PMO .....	35
8. METODOLOGÍA .....	37
8.1 ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
8.2 METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN .....	39
8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	40
8.4 PROFUNDIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	41

8.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	43
8.6 TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	58
9. DESARROLLO DEL TRABAJO .....	72
9.1 DIAGNÓSTICO DE MADUREZ PARA LOS MUNICIPIOS DE GUÁTICA, MISTRATÓ, PUEBLO RICO Y QUINCHÍA .....	72
9.2 ESTRUCTURA DE CONFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO .....	72
9.3 COMPONENTE GRÁFICO DEL DIAGNÓSTICO.....	72
10. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	74
10.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO OPM3.....	74
10.2 RESULTADOS GENERALES POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO.....	74
10.3 RESULTADOS GENERALES POR NIVELES DE MEJORA.....	77
10.4 RESULTADOS GENERALES POR GRUPOS DE PROCESO.....	79
11. PROPUESTA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	82
11.1 DISEÑO DE OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS .....	83
11.2 DEFINICIÓN DE TIPOLOGÍA DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS .....	84
11.3 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS .....	86
11.4 DESIGNACIÓN DE LAS MÉTRICAS DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS .....	92

12. CONCLUSIONES. ....	93
13. RECOMENDACIONES .....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	96
ANEXOS.....	101
Anexo 1. Cuadro listado 501 buenas prácticas extraídas del Instrumento OPM3. .....	101
Anexo 2. Capturas de pantalla de la encuesta .....	128
Anexo 3. Saberes previos e instrucciones para el cuestionario.....	148
Anexo 4. Oficios dirigidos a entidades territoriales.....	153
Anexo 5. Compromiso de confidencialidad .....	157
Anexo 6. Componente gráfico del diagnóstico .....	165

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Localización de los municipios del proyecto .....	20
<b>Figura 2</b> Organigrama de la Alcaldía de Guática (Risaralda) .....	59
<b>Figura 3</b> Organigrama de la Alcaldía de Mistrató (Risaralda) .....	61
<b>Figura 4</b> Organigrama de la Alcaldía de Pueblo Rico (Risaralda) .....	63
<b>Figura 5</b> Organigrama de la Alcaldía de Quinchía (Risaralda) .....	65
<b>Figura 6</b> Estructura de la organización con PMO propuesta para el Municipio de Guática .....	88
<b>Figura 7</b> Estructura de la organización con PMO propuesta para el Municipio de Mistrató .....	89
<b>Figura 8</b> Estructura de la organización con PMO propuesta para el Municipio de Pueblo Rico .....	90
<b>Figura 9</b> Estructura de la organización con PMO propuesta para el Municipio de Quinchía .....	91

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Clasificación de los municipios de Risaralda.....	18
<b>Tabla 2</b> Estadísticas de los municipios de Risaralda .....	21
<b>Tabla 3</b> Resumen de las tipologías de oficinas de gestión de proyectos (PMO) ..	31
<b>Tabla 4</b> Resumen de las funciones de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) .....	32
<b>Tabla 5</b> Resumen de la estructura de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) .....	34
<b>Tabla 6</b> Resumen de las métricas de PMO identificadas por Garnica y López (2020) .....	36
<b>Tabla 7</b> Resumen del método de investigación.....	43
<b>Tabla 8</b> Directorio de las alcaldías municipales .....	44
<b>Tabla 9</b> Etapas del modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3) .....	45
<b>Tabla 10</b> Buenas prácticas extraídas del instrumento OPM3.....	47
<b>Tabla 11</b> Resumen de la estructura del cuestionario .....	54
<b>Tabla 12</b> Personal del Municipio de Guática (Risaralda).....	60
<b>Tabla 13</b> Personal del Municipio de Mistrató (Risaralda) .....	61
<b>Tabla 14</b> Personal del Municipio de Pueblo Rico (Risaralda).....	63
<b>Tabla 15</b> Personal del Municipio de Quinchía (Risaralda).....	65
<b>Tabla 16</b> Resumen de la población objetivo del proyecto por Municipio .....	68
<b>Tabla 17</b> Resumen de las dependencias por cada municipio seleccionadas para la muestra.....	70

<b>Tabla 18</b> Funciones de la PMO por áreas del conocimiento .....	85
<b>Tabla 19</b> Métricas de la PMO por áreas del conocimiento .....	92

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Fragmento del listado 501 buenas prácticas OPM3 .....	46
<b>Ilustración 2</b> Captura de pantalla de la encuesta .....	49
<b>Ilustración 3</b> Saberes previos e instrucciones del cuestionario .....	50
<b>Ilustración 4</b> Oficio dirigido a las entidades territoriales .....	51
<b>Ilustración 5</b> Compromiso de confidencialidad.....	52
<b>Ilustración 6</b> Estructura del cuestionario .....	73

## LISTA DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1</b> Resultados generales por áreas del conocimiento .....	74
<b>Gráfica 2</b> Resultados generales por niveles de mejora.....	77
<b>Gráfica 3</b> Resultados generales por grupos de proceso .....	79

## RESUMEN

El proyecto logró diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO) para los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía, en el departamento de Risaralda, con la metodología de Project Management Institute (PMI) y su Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK). El método de investigación presenta un enfoque cualitativo, de nivel básico, con fuentes de información de campo y con una profundidad descriptiva. Inicialmente se estableció el grado de madurez de la gestión de proyectos y las buenas prácticas identificadas, alineadas a las estrategias requeridas por cada uno de los municipios del proyecto, bajo la utilización del instrumento modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3). Posteriormente y después del análisis de la información recopilada se definió la tipología de la oficina de gestión de proyectos (PMO) más adecuada para ser implementada en las alcaldías; también se precisaron las funciones, la estructura y las métricas requeridas para implementar las oficinas de gestión de proyectos en los municipios seleccionados. La implementación de las PMO en estas entidades representa la oportunidad para fortalecer los procesos de gestión de proyectos y disminuir esfuerzos económicos, físicos y financieros al crear dentro de las organizaciones unidades de gestión que imparten lineamientos, herramientas y procedimientos, que facilitan el inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos. Esta articulación requiere de la voluntad política de los mandatarios y demanda una adaptación de las administraciones municipales para aplicar la fórmula más eficiente búsqueda de la mejora continua de los procesos de gestión.

*Palabras clave:* oficina de gestión de proyectos, tipología, funciones, estructura, métricas.

## ABSTRACT

The project managed to design a project management office (PMO) for the municipalities of Guática, Mistrató, Pueblo Rico and Quinchía, in the department of Risaralda, with the methodology of the Project Management Institute (PMI) and its Guide to the fundamentals for the project management (PMBOK). The research method presents a qualitative approach, at a basic level, with sources of field information and with a descriptive depth. Initially, the degree of maturity of project management and the identified good practices were established, aligned to the strategies required by each of the project municipalities, using the model instrument for organizational maturity in project management (OPM3). Subsequently and after the analysis of the information collected, the most appropriate type of project management office (PMO) was defined to be implemented in the municipalities; the functions, structure and metrics required to implement the project management offices in the selected municipalities were also specified. The implementation of PMOs in these entities represents the opportunity to strengthen project management processes and reduce economic, physical and financial efforts by creating management units within the organizations that impart guidelines, tools and procedures, which facilitate the initiation, planning, execution, monitoring and control and closure of projects. This articulation requires the political will of the leaders and demands an adaptation of the municipal administrations to apply the most efficient formula, seeking the continuous improvement of management processes.

*Keywords:* project management office, typology, functions, structure, metrics.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con el presente proyecto de investigación de maestría se busca diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) tipo, para contribuir a mejorar el desempeño de los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía, en el departamento de Risaralda, los cuales están clasificados en la categoría del grupo que pertenece al nivel bajo en cuanto a capacidades iniciales. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2017), dichos municipios están ordenados según la metodología de Medición del Desempeño Municipal, la cual evalúa y organiza los entes territoriales por su nivel de gestión.

En los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía se confía la gestión de los proyectos estratégicos a sus respectivas Secretarías de Planeación, las cuales, a su vez, tienen la función de supervisar las etapas de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos. Es allí donde se evidencia la necesidad de diseñar un modelo de oficina de gestión de proyectos, para que las alcaldías puedan implementar y fortalecer la gerencia de sus respectivos proyectos, con el fin de mejorar el desempeño.

Asimismo, se toman como estudio de caso los proyectos análogos desarrollados en los municipios de Pereira (Risaralda) (Ocampo, 2019), Envigado (Antioquia) (González, 2017), Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER) (Pulgarín, 2017) y en la Gobernación de Risaralda (Gil, 2014), en los cuales se diseñaron oficinas de gestión de proyectos (PMO), para contribuir a mejorar la

eficacia y la eficiencia de los municipios, en los cuales se evidenciaron las experiencias aprendidas y las buenas prácticas de los equipos formadores de proyectos y se identificaron estándares y lineamientos internacionales. En estas experiencias, utilizan la metodología del Project Management Institute (PMI) contenida en la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017).

Posteriormente se realiza un diagnóstico de los entes territoriales, para establecer el nivel de madurez requerido, y posteriormente determinar el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) más conveniente para estas.

Finalmente, se delimitan los roles, las funciones y las métricas acordes a estas necesidades. A manera de evaluación final, se valora el cumplimiento de los objetivos, metodologías, cronogramas, recursos y entregables.

## 2. PROBLEMA O SITUACIÓN DE ESTUDIO

El Departamento Nacional de Planeación mide y compara el desempeño de los municipios en Colombia a través de una metodología denominada Medición de Desempeño Municipal (MDM), por medio de la cual se evalúa la gestión de los entes territoriales; dicha gestión debe estar orientada a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (DNP, 2017, p. 6).

Anteriormente los municipios se comparaban entre sí por medio de la denominada evaluación del Índice de Desempeño Integral (IDI); sin embargo, debido a las grandes diferencias que había entre los municipios y a la necesidad de descentralizar e interpretar el desarrollo territorial diverso: El Departamento Nacional de Planeación (DNP) toma la decisión de actualizar y mejorar esta metodología (Mejía y otros, 2018) dado que se requería que hubiera una diferenciación entre los grupos de municipios conformados por las grandes ciudades y aquellos conformados por capitales de menor tamaño, para disponer por estratos o grupos a los municipios, hasta cubrirlos a todos: desde aquellos municipios en condiciones de mayor relevancia o recursos, hasta los de menor relevancia y(o) recursos, que son equiparables. Esta forma de organización o clasificación, según DNP (2017), se denomina grupos comparables por capacidades o dotaciones iniciales identificadas:

“Las dotaciones iniciales se componen de siete variables que determinan el contexto económico, urbano y de recursos del municipio: ingresos tributarios y no tributarios per cápita, densidad empresarial, el valor agregado municipal

per cápita, el tamaño de la población, el porcentaje de población en cabecera, la densidad poblacional y la pertenencia al sistema de ciudades (economías de aglomeración)<sup>2</sup>. Posterior a un proceso de estandarización de estas variables, el indicador de dotaciones iniciales permite definir seis grupos de municipios, el primer grupo corresponde a las 13 ciudades capitales principales según el DANE y que cuentan con representatividad en la gran encuesta integrada de hogares (GEIH); los cinco siguientes grupos contienen cada uno el 20% de los municipios ordenados de la mayor a menor dotación inicial (quintiles del indicador). En este sentido, el grupo 1 representa el 20% de los municipios del país con mayores dotaciones iniciales, entendidas con mayores “medios” para hacer una buena gestión y la consecución de resultados y el grupo 5 son el 20% de los municipios del país con menores dotaciones iniciales, es decir aquellos que se enfrentan a mayores restricciones y limitaciones para la consecución de resultados. (DNP 2017 p 8)

**Tabla 1**

*Clasificación de los municipios de Risaralda*

Clasificación	Capacidades iniciales	Municipios de Risaralda	Municipios del país
Ciudades	Ciudades	Pereira	13
C1	Nivel Alto	Dosquebradas, Balboa, Santa Rosa	217
C2	Nivel Medio Alto	La Virginia	217

C3	Nivel Medio	Belén de Umbría	218
C4	Nivel Medio Bajo	Apia, La Celia, Marsella, Santuario	218
C5	Nivel Bajo	Guática, Mistrató, Pueblo Rico, Quinchía	218

*Nota.* Elaboración propia, a partir del encuentro de secretarios de Planeación y Hacienda (Secretaría de Planeación Gobernación de Risaralda, 2019).

La metodología Medición de Desempeño Municipal (MDM) permite evidenciar diversas condiciones de la gestión que presentan los municipios de la clasificación C5 de Nivel Bajo, los cuales exhiben mayores retos y debilidades en términos de la gestión de los proyectos, inicio, planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de estos. La diferencia se ve reflejada en el bajo desempeño municipal, que afecta la eficiencia y sostenibilidad en el uso de los recursos a su disposición.

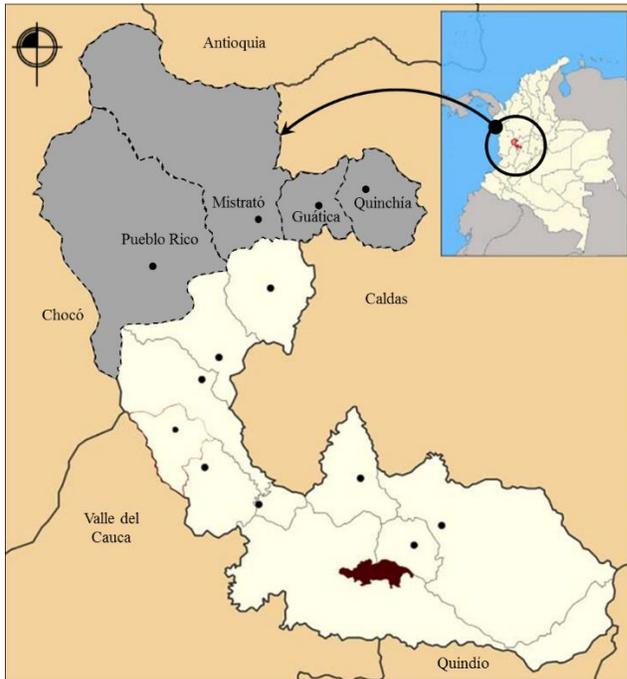
El presente proyecto se desarrolla específicamente para los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía del departamento de Risaralda, los cuales fueron seleccionados por cuanto pertenecen al grupo con menor nivel de capacidades iniciales y para los cuales es oportuno considerar una herramienta que fortalezca la gestión de los proyectos, consolide las entidades territoriales y mejore su desempeño municipal.

Según se aprecia a continuación en la figura 1, los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía se encuentran ubicados al noroccidente del departamento de Risaralda, y limitan, al Norte, con el departamento de Antioquia; al Oriente, con

el departamento de Caldas; al Sur, con los municipios de Belén de Umbría, Apia y Santuario (Risaralda), y al Occidente, con el departamento de Chocó.

### Figura 1

*Localización de los municipios del proyecto*



*Nota.* Elaboración propia, adaptado del Atlas de Risaralda (Secretaría de Planeación Gobernación de Risaralda, 2020).

El departamento de Risaralda tiene una extensión de 3592 km<sup>2</sup>, de los cuales el municipio de Guática cuenta con 97 km<sup>2</sup>, que equivalen al 2,7% del territorio, con una población de 15.261 habitantes, que representan el 1,59% de la población del departamento. Los datos por globales y por municipio se presentan a continuación en la tabla 2.

**Tabla 2***Estadísticas de los municipios de Risaralda*

Municipio/ departamento	Extensión en km <sup>2</sup>	Porcentaje de extensión	Población	Porcentaje de población
Risaralda	3.592	100,00	957.250	100,00
Guática	97	2,70	15.261	1,59
Mistrató	483	13,45	16.311	1,70
Pueblo Rico	1.020	28,40	13.451	1,41
Quinchía	153	4,26	33.816	3,53
Total	1.753	48,8	78.839	8,24

*Nota.* Elaboración propia, adaptado del *Atlas de Risaralda* (Secretaría de Planeación Gobernación de Risaralda, 2020).

En la tabla anterior se observa que los municipios seleccionados cuentan con un amplio territorio. Estos municipios, como se mencionó más arriba, requieren soluciones en términos de dotación de servicios y de infraestructura. La relación en extensión del territorio con respecto a la población demuestra las dificultades que presentan las administraciones municipales frente a la solución de las necesidades mencionadas, y estas se acrecientan una vez que dichas organizaciones no cuentan con los recursos suficientes para gestionar los proyectos que se requieren desarrollar. Adicionalmente, los entes territoriales no cuentan con el personal idóneo para formular de manera adecuada los planes, programas y proyectos que deben ser implementados y tramitados ante las entidades departamentales y nacionales,

con diversas metodologías de presentación y(o) que cumplan los requisitos exigidos por las diversas fuentes de financiación.

En este sentido, se requiere mejorar las herramientas y los procesos de gerencia y formulación a cargo de la coordinación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), por cuanto los municipios pretenden trabajar en proyectos simultáneos de manera estratégica, para priorizar recursos, buscar la fórmula más eficiente y eficaz para estructurar proyectos, mejorar y homogenizar sus procesos y procedimientos, y para abordar e interpretar estas metodologías y las diversas plataformas requeridas, que demandan competencia en varios campos del conocimiento.

Los proyectos deben estar alineados con las estrategias de los municipios y con las necesidades de las organizaciones. Para lograrlo, se debe analizar el grado de madurez de las secretarías de planeación de los respectivos municipios, considerando para ello que las oficinas de gestión de proyectos (PMO) deben facilitar la toma de decisiones, para lo cual deben brindar información oportuna, ágil, mejorar la comunicación, generar conocimiento, calidad y altos niveles y estar ordenadas siguiendo el estándar internacional contenido en la *Guía del PMBOK*, del PMI (2017).

### 3. ANTECEDENTES

Buscando en las diferentes plataformas y repositorios de las universidades del país sobre trabajos de investigación en la materia, se pudo identificar proyectos análogos desarrollados en el municipio de Pereira (Risaralda). Se trata de proyectos de investigación en maestría, que presentan como resultado común el diseño de oficinas de proyectos en diversas organizaciones, que buscan mejorar la eficiencia y optimizar la gestión de tales organizaciones, para fortalecer las áreas de proyectos, reducir costos, acortar procesos y desarrollar iniciativas de éxito.

Estos proyectos de investigación evidencian las dificultades que se presentan en las organizaciones tanto en cuanto a los equipos formadores de proyectos como en la aplicación de metodologías, estándares y lineamientos del PMI (2017). Asimismo, parten de un diagnóstico de madurez en la gestión al interior de las organizaciones, de la definición de los tipos de oficinas de gestión de proyectos PMO requeridas, o de las más adecuadas para superar sus respectivas necesidades, y plantean políticas de gestión, estructura, funciones y métricas, para finalmente definir el modelo de implementación. Es entonces cuando la gerencia de proyectos toma el liderazgo, para pasar de solo elaborar y ejecutar proyectos, a desarrollar un auténtico proceso de gerencia, fundamentado en la perspectiva que se describe a continuación.

El enfoque internacional del PMI (2017) es una práctica certificada internacionalmente, mediante la cual se proveen las herramientas, los conocimientos y las habilidades necesarios para estar al frente, definir y desarrollar

cada una de las fases que integra todo proyecto, con independencia de su alcance, desde su inicio y planeación hasta su ejecución, control y cierre; facilita la comprensión de los proyectos y su influencia, tanto la interna (dentro de la empresa) como la externa (fuera de la empresa); y los resultados esperados no se identifican y maximizan a través de cada uno de los procesos o fases durante el desarrollo del proyecto, sino a través de las nueve áreas de conocimiento que contempla el enfoque del PMI (Elhadem, 2000).

Con el fin de respaldar la gerencia de proyectos de las organizaciones, el PMI (2017) establece una guía para la dirección de proyectos, la *Guía del PMBOK*, que es un estándar que agrupa conocimientos y buenas prácticas que les sirven de pauta a las organizaciones para que puedan adaptarlas a sus propios proyectos; además, establece grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre, y comprende áreas de conocimiento fundamentales tales como integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Estos elementos serán fundamentales a la hora de diseñar la oficina de dirección de proyectos (PMO) más adecuada, a partir del sistema organizacional con el cual se plantea la estructura de la oficina, y se incluye este en la estructura de la organización. También se determina la tipología de la oficina de acuerdo con el control y la influencia que despliegue según su función, ya sea de apoyo, control o del tipo directivo. Adicionalmente, define los roles o funciones y responsabilidades de la oficina. Finalmente dispone de la información recopilada, analiza su desempeño a través de métricas de calidad como método para controlar el cumplimiento de los procesos (PMI, 2017, pp. 45-48).

#### 4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO) para los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía en el departamento de Risaralda con la metodología del Project Management Institute (PMI) y la *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*?

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO) para los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía, en el departamento de Risaralda, con la metodología de Project Management Institute (PMI) y su *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer el grado de madurez de la gestión de proyectos requerido por cada uno de los municipios del proyecto.

Definir la tipología de la oficina de gestión de proyectos (PMO) más adecuada para ser implementada en los municipios del proyecto.

Precisar las funciones, la estructura y las métricas requeridas para implementar las oficinas de gestión de proyectos en los municipios seleccionados.

## 6. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación para la Maestría de Gerencia de Proyectos toma relevancia una vez que pretende diseñar herramientas concebidas como oficinas de gestión de proyectos (PMO), para fortalecer la gestión y mejorar el desempeño municipal de cuatro entidades territoriales, como son Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía, localizadas en el departamento de Risaralda. Los municipios mencionados poseen la particularidad de encontrarse catalogados por el DNP (2017) como municipalidades de nivel bajo en la gestión de proyectos, lo que implica que son los que presentan mayores retos y los que cuentan con los menores niveles de capacidades iniciales y poseen características similares, tales como insuficientes partidas de recursos presupuestales y bajos niveles de gerencia en el desarrollo estratégico de sus proyectos.

Si bien en la administración pública de los municipios ya se administra con un enfoque en proyectos o se trabaja a través del desarrollo de proyectos que están contenidos en programas y ejes estratégicos de los planes de desarrollo municipales, esta investigación busca aplicarle al sector público los estándares del Project Management Institute (PMI, 2017) contenidos en la *Guía del PMBOK*, porque incorpora un estándar que aglutina conocimientos y buenas prácticas, explora el trabajo por grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, son monitoreo, control y cierre, y las áreas de conocimiento fundamentales, como son integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

Los anteriores elementos representan la base de la oficina de dirección de proyectos (PMO), en cuanto a la selección de la estructura, la tipología, las funciones y las métricas de calidad, como método generador de mayor información técnica, exacta y contundente que facilita la toma de decisiones y permite ejercer mayor control a la gestión, lo que a su vez genera creación de valor en materia social e incrementa la eficacia y la eficiencia de los recursos públicos (PMI, 2017, p. 13).

Esta investigación de Maestría busca fortalecer la formulación de proyectos en las entidades públicas de los cuatro municipios de Risaralda mencionados, catalogados como de nivel bajo, que a su vez podrá ser replicada en otros 214 municipios de Colombia que pertenecen a la misma clasificación. Esto les permitirá a dichos municipios reducir costos, acortar procesos y desarrollar iniciativas de éxito en las secretarías de planeación y áreas de proyectos; además, generar en los equipos formadores fortalezas en la aplicación de metodologías, estándares y lineamientos del PMI (2017), y plantear políticas de gestión, estructura, funciones y métricas y definir un modelo tipo para su implementación.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con Sierra (2017):

Dentro de los nuevos enfoques de la administración, se ha empezado a notar la importancia que tienen los proyectos, como fundamento metodológico para generar un valor al interior de las empresas y desarrollar la capacidad de integración hacia mercados internacionales por medio de ventajas competitivas, por ello se ve la relevancia que ha tomado en Colombia el implementar nuevas medidas de control, generando conocimiento a través de las oficinas de gestión de proyectos, este tipo de oficinas buscan desarrollar beneficios económicos al interior de las organizaciones y mejorar el control de los proyectos en las mismas, [...]. (p. 32)

Aunque existe múltiples definiciones y conceptos relacionados con las oficinas de gestión de proyectos (PMO), se definen de diferentes maneras, buscando la ilustración que mejor se aproxime a las necesidades de la respectiva organización. Tal como afirma Crawford (2002), como se citó en Betancourt y otros (2014), la relevancia de las oficinas de gestión de proyectos reside en:

Integrar la administración de proyectos dentro de la empresa, la cual, dándole la gobernabilidad apropiada, puede mejorar la comunicación, establecer un estándar para la administración de proyectos y ayudar a reducir efectos nocivos a causa del fracaso de proyectos de desarrollo en la productividad y efectividad empresarial. (p. 135)

## 7.1 TIPOLOGÍA DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO)

Para determinar las tipologías de las oficinas de gestión de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés *project management office*) se requiere diagnosticar el grado de madurez que posee la organización y las necesidades que demandan según sus niveles de gestión: un nivel básico, estándar u óptimo (Sierra, 2017, p. 33); sin embargo, la tipología o el modelo también dependerán del beneficio que se genere para la organización, ya sea de apoyo, de control o de nivel directivo.

Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, a partir del cual establecen mejores prácticas, capacitan y brindan herramientas y acceso a la información y a las lecciones aprendidas de otros proyectos. Estas PMO cumplen la función de repositorios de proyectos y ejercen un grado de control reducido. Las PMO de control proporcionan respaldo, exigen el cumplimiento de objetivos por diferentes medios, ejercen un grado de control moderado y emplean marcos o metodologías de dirección de proyectos, para lo cual disponen de plantillas y herramientas específicas en su formulación. Finalmente, en el nivel estratégico se encuentran las PMO directivas, las cuales ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos, tienen autonomía para asignar a sus propios directores de proyecto con subordinación y un grado elevado de control (PMI, 2017, p. 48). Estas tres tipologías se resumen a continuación en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Resumen de las tipologías de oficinas de gestión de proyectos (PMO)*

Beneficio	Tipo	Función
PMO de apoyo	Oficina de proyectos	Creada solo con el objetivo de monitorear el desempeño de los proyectos.
PMO de control	PMO básica	Seguimiento y control de múltiples proyectos.
	PMO estándar	Seguimiento y control de la dirección de proyectos y(o) programas.
PMO directiva	PMO avanzada	Integrar los intereses del negocio y sus objetivos.
	Centro de excelencia	Responsabilidad corporativa en la gestión de proyectos.

*Nota.* Elaboración propia, a partir de Gerencia Estratégica de Proyectos (Garnica y López, 2020).

## 7.2 FUNCIONES DE LA PMO

Las funciones o principios clave de la PMO se asignan según el marco de dirección de la organización y su estructura. Se identifican cinco grupos de características en las cuales se profundiza a continuación en la tabla 4.

**Tabla 4***Resumen de las funciones de las oficinas de gestión de proyectos (PMO)*

Componente	Descripción
1) Desarrollo de métodos y competencias	Metodología estándar, promoción de la gerencia de proyectos, competencia de personal, proveer acompañamiento.
2) Monitoreo y control de desempeño de los proyectos	Reportar estado de los proyectos, monitoreo y control del desempeño, sistema de información tablero de control.
3) Gerencia de múltiples proyectos	Coordinar entre proyectos, priorizar nuevos proyectos, apoyo portafolios, apoyo programas, asignar recursos entre los proyectos.
4) Gerencia estratégica	Aconsejar a la alta gerencia, planeación estratégica, gestión de los beneficios, entorno organizacional.
5) Aprendizaje organizacional	Desempeño de la PMO, documentación, revisión al culminar los proyectos, auditoría de proyectos, lecciones aprendidas, sistema de riesgos.

*Nota.* Elaboración propia, a partir de Gerencia Estratégica de Proyectos (Garnica y López, 2020).

- 1) Desarrollo de métodos y competencias. Es un grupo de las funciones más tradicionales en una PMO, por cuanto se enfocan en el desarrollo, entrenamiento y promoción de la metodología de proyectos en la organización. Usualmente son mucho más importantes en las PMO centralizadas.
- 2) Monitoreo y control de desempeño de los proyectos. Son funciones críticas para la sostenibilidad de la PMO. Le proveen visibilidad a la gerencia en cuanto al desempeño de los proyectos y a las acciones necesarias para mantener el control de sus signos vitales.
- 3) Gerencia de múltiples proyectos. Se basa en la gestión simultánea de un gran número de proyectos, donde la coordinación de las interdependencias es un aspecto complejo y crítico en cuanto a la utilización eficiente de recursos en la organización.
- 4) Gerencia estratégica. Representa la conexión con el negocio y es una condición de supervivencia y madurez en las PMO, donde el entendimiento del entorno, de las unidades de negocio, la gestión de los beneficios incrementa la relevancia y efectividad de la (PMO) en la organización.
- 5) Aprendizaje organizacional. Tiene el papel estelar en cuanto a su posibilidad de almacenar, organizar y poner a disposición de la organización los aprendizajes de proyectos e iniciativas anteriores (Garnica y López, 2020).

### 7.3 ESTRUCTURA DE UNA PMO

Para definir su estructura, cada organización considera diversos factores, que pueden variar según su nivel de importancia y las necesidades de la entidad. Estos factores involucran las siguientes líneas en la estructura de la PMO: alinear la oficina con la estructura de la empresa, establecer las capacidades requeridas para su dirección, y definir el nivel de control en la gestión y la eficacia y la eficiencia que se pretenda alcanzar. La estructura también debe tener una línea y un alcance claros, en cuanto a autoridad, definición de responsabilidades, obligaciones y capacidad de delegación; asimismo, se considera necesario tener una estructura adaptable, simple, de bajo costo y con visión de la organización (PMI, 2017, p. 46).

**Tabla 5**

*Resumen de la estructura de las oficinas de gestión de proyectos (PMO)*

Componentes	Descripción
Colaboradores	Número de colaboradores, nivel de experiencia, número de líderes que pertenecen a la PMO.
Influencia	Proyectos atendidos, antigüedad de la PMO, nivel de soporte organizacional de la PMO.
Autoridad	Autoridad de aprobación, relación con otras PMO.
Proyectos	Número de proyectos.

Componentes	Descripción
Clientes	Internos, externos.
Soporte de la organización	Apoyo a la PMO.

*Nota.* Elaboración propia, adaptado de Gerencia Estratégica de Proyectos (Garnica y López, 2020).

#### 7.4 MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DE UNA PMO

La aplicación de un proceso para obtener métricas que esté enfocado y sea guiado por los objetivos tiene como gran ventaja el asegurar la utilidad estratégica de las métricas definidas. Este aspecto es particularmente relevante si consideramos que las principales causas de fracaso de los programas de medición están relacionadas con cuestiones culturales, carencias en el uso y compromiso de los involucrados (Zerpa, 2006).

Según TuDashboard (2019):

Una métrica de negocio es diferente a un indicador clave de rendimiento (KPI) ya que las métricas se utilizan para cuantificar y monitorear todas las áreas de un negocio, mientras que los KPIs están enfocados específicamente en ciertas áreas para evaluar su desempeño. (párr. 5)

Garnica y López (2020) identificaron cuatro métricas que se describen a continuación en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Resumen de las métricas de PMO identificadas por Garnica y López (2020)*

Componente	Descripción
Métricas del negocio	Indicadores de desempeño, controlar, monitorear y evaluación.
Métricas del portafolio de proyectos	Fases del flujo del proceso, cuellos de botella.
Métricas gerencia de proyectos	Tiempo, alcance, costo, calidad, riesgos y beneficios.
Métricas de operación o entrada	Indicadores de esfuerzo, insumos, de tiempo y recursos

Nota. Elaboración propia, adaptado de Gerencia Estratégica de Proyectos (Garnica y López, 2020).

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1 ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

Para determinar el enfoque de investigación del proyecto se analizaron las características de la investigación, eligiendo inicialmente entre los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto propuestos por Pacheco y Cruz (2006) en su *Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimiento y técnicas*:

*Investigación cuantitativa*: se acerca a su objeto de estudio con interrogantes específicos surgidos de análisis teóricos previos o de investigaciones desarrolladas con anterioridad en relación con objetos de estudio similares. Este tipo de investigación utiliza una serie de instrumentos y procedimientos basados en herramientas de la estadística para la recolección y procesamiento de sus datos, y se aboca a probar una serie de hipótesis predefinidas. (Pacheco y Cruz, 2006, p.49).

*Investigación cualitativa*: su objeto de estudio sucede sin interrogantes o hipótesis preconcebidos, ya que eso implicaría contaminar la realidad que se pretende conocer. El investigador, en este tipo de estudios, debe estar consciente de la influencia que él mismo puede ejercer sobre su objeto de estudio, por lo que la recopilación y el análisis de la información se lleva a cabo con procedimientos poco sistemáticos y que no se basan en la estadística. Cabe señalar que, en esta clase de investigación a diferencia de las cuantitativas, no se pretende la generalización de sus resultados. (Pacheco y Cruz, 2006, p. 50).

*Investigación mixta:* Se está verificando actualmente, que a través de los estudios mixtos se logra: una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno: la investigación se sustenta en las fortalezas de cada método (cuantitativo y cualitativo) y no en sus debilidades; formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis; potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración; efectuar indagaciones más dinámicas, apoyar con mayor solidez las inferencias científicas; permitir una mejor exploración de los datos; oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien reforzarlas. (Cedeño, 2012, p. 22).

En este sentido, se selecciona el enfoque cualitativo, una vez que el análisis del proyecto requiere explorar en profundidad, las realidades y los contextos de los municipios de Guática, Mistrató, Quinchía y Pueblo Rico. Esto por cuanto el enfoque cualitativo no se fundamenta solo en la estadística, sino que también analiza los múltiples contextos y analiza e interpreta la realidad subjetividad del proyecto. Este enfoque requiere un diagnóstico inicial de las entidades territoriales llevado a cabo con trabajo de campo, entrevistas a los funcionarios de las organizaciones, al igual que la posterior formulación del cuestionario basado en el conocimiento del territorio y de las realidades de los municipios.

## 8.2 METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN

Según la *Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimiento y técnicas*, de Pacheco y Cruz (2006), en cuanto a la metodología de investigación seleccionada se tienen tres tipos, que se describen a continuación.

*Investigación básica:* su objetivo central es conocer y explicar los fenómenos de la realidad natural y social, por lo que tiene como eje la formulación de una o varias hipótesis. La hipótesis es una proposición anunciada para responder tentativamente a un problema; por lo tanto, qué se está buscando. Va siempre hacia adelante, y es una proposición que puede ser puesta a prueba para determinar su validez. Una hipótesis es, pues, una respuesta tentativa, negativa o afirmativa a la pregunta central de la que parte la investigación, la cual tendrá que ser comprobada o rechazada al final de la investigación. La hipótesis es el punto de partida decisivo para el diseño lógico de las etapas metodológicas de este tipo de investigación y para ubicar sus técnicas particulares (Pacheco y Cruz, 2006, pp. 43-44).

*Investigación tecnológica:* tiene como objetivo central la innovación o invención de herramientas, aparatos y mecanismos para facilitar el trabajo humano; por tanto, el eje ya no puede ser una hipótesis encaminada a cubrir una laguna de conocimiento teórico, de naturaleza explicativa, como es el caso de la investigación básica, sino que gira alrededor de un objetivo instrumental que refleje claramente los alcances de innovación o invención particulares. En este sentido, tienen que estar dentro de sus pasos procedimentales, entre otros, el análisis del funcionamiento actual del

instrumento que se pretende mejorar, el diseño del prototipo y la aplicación o validación de este mismo (Pacheco y Cruz, 2006, p. 44).

*Investigación de intervención:* consiste en introducirse en un proceso o fenómeno de la realidad, con la finalidad no únicamente de conocerlo o explicarlo, sino de transformarlo y adecuarlo a objetivos definidos al inicio de la investigación (Pacheco y Cruz, 2006, p. 44).

Para el presente proyecto, la metodología de investigación seleccionada se desarrolla siguiendo la forma básica, una vez que busca darle respuesta al planteamiento del problema anteriormente expuesto, que es la relación del territorio de los municipios de Risaralda. Yuxtapuesta a las dificultades que presentan las administraciones municipales frente a la solución de las necesidades, se plantea responder a esta situación con el diseño de una PMO que contribuya a mejorar la gestión de los proyectos, cuya real implementación y funcionalidad tendrá que ser validada.

### 8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las investigaciones también se pueden clasificar según la fuente principal de la información, según lo describen también Pacheco y Cruz (2006, pp. 47-48) en su libro *Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimiento y técnicas: investigación documental*, que se lleva a cabo utilizando información o datos de fuentes escritas, electrónicas, o audiovisuales; *investigación experimental*, que

utiliza información o datos resultantes de la reproducción artificial de un fenómeno mediante la manipulación de las variables que intervienen en él, e *investigación de campo*, que utiliza información o datos obtenidos principalmente de la observación directa, *in situ*, de un fenómeno y de las percepciones de los actores principales de un suceso o evento social o natural.

En relación con este apartado, las fuentes de información para el proyecto son de tipo documental y de campo; una vez que se consultaron, libros, revistas, documentos, material de video digital, investigación por medio internet y se realizaron visitas de campo a los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía, para formular los cuestionarios y las entrevistas.

#### 8.4 PROFUNDIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La clasificación de la investigación según el nivel de profundidad y alcance, descrita por Pacheco y Cruz (2006) incluye:

- *Investigación exploratoria*, que se realiza para familiarizarse con un objeto de estudio poco conocido o poco estudiado y sobre el cual únicamente hay guías generales o muy vagas.
- *Investigación descriptiva*, que sólo pretende obtener conocimiento sobre cómo son, cómo se manifiestan y cuáles son las propiedades importantes de un fenómeno de la realidad, pero sin llegar a profundizar en las causas últimas que lo determinan.

- *Investigación correlacional*, que busca medir el grado de relación existente entre dos o más variables que intervienen en el fenómeno en estudio para saber cómo se comportaría una variable (dependiente) conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (independientes).
- *Investigación explicativa*, que indaga y establece las causas últimas de los eventos o fenómenos físicos o sociales de tal forma que se pueda explicar por qué ocurren, en qué condiciones se dan y por qué dos o más variables están relacionadas con dicho fenómeno. (pp. 48-49)

En este caso, la investigación relacionada sería la del tipo descriptivo, una vez que esta pretende conocer y analizar la información recopilada en cada municipio sin llegar a ubicar las causas por las cuales se presentan estos resultados en esas organizaciones, pero que servirán para hacer el planteamiento y el diseño de las PMO, y con el objetivo de mejorar la gestión de proyectos en estas entidades.

A continuación, en la tabla 7 de resumen se señalan con color gris las categorías seleccionadas para el presente proyecto.

**Tabla 7***Resumen del método de investigación*

Enfoques de la investigación	Metodologías de investigación	Fuentes de información	Profundidad de la investigación
Enfoque cuantitativo	Investigación básica	Documental	Exploratoria
Enfoque mixto	Investigación tecnológica	Experimental	Descriptiva
Enfoque cualitativo	Investigación de intervención	Información de campo	Correlacional
			Explicativa

## 8.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para desarrollar de la investigación inicial se hicieron entrevistas telefónicas con los secretarios de planeación de los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía, del departamento de Risaralda, como se observa en la tabla 8.

**Tabla 8***Directorio de las alcaldías municipales*

Municipio	Número de Contacto/	Correo de la entidad
Guática	3539010	contactenos@guatica-risaralda.gov.co
Mistrató	3504438842	alcaldia@mistrato-risaralda.gov.co
Pueblo Rico	3507697626	alcaldia@pueblorico-risaralda.gov.co
Quinchía	3563015	contactenos@quinchia-risaralda.gov.co

Según el objetivo de este trabajo de investigación de la Maestría, para diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO), al igual que los siguientes objetivos específicos planteados: el establecimiento del grado de madurez, definición de la tipología, las funciones, la estructura y las métricas, se deben advertir de forma detallada los procesos implementados para desarrollar estas tareas.

Se plantea en primer lugar el diagnóstico de las organizaciones objetivo. A través del instrumento modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3, por sus siglas en inglés *Organizational Project Management Maturity Model*), se establecen el nivel de madurez en la gestión y las buenas prácticas identificadas alineadas a las estrategias de los municipios con sus programas y proyectos (PMI, 2008). Este ejercicio comprende varias etapas que se describen a continuación en la tabla 9.

**Tabla 9***Etapas del modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3)*

Instrumentos	Descripción	Elementos
Cuestionario OPM3	Herramienta de 501 buenas prácticas.	214 para proyectos. 155 para programas. 132 para portafolios.

*Nota.* Elaboración propia, a partir de la herramienta OPM3 (PMI, 2013). El modelo OPM3 contiene un listado de buenas prácticas empleadas en gestión de proyectos categorizadas así; 214 para proyectos, 155 para programas y 132 para portafolios para un total de 501.

Después de analizar, traducir y organizar las 501 buenas prácticas de mayor uso y aceptación a nivel internacional contenidas en el OPM3 (PMI, 2013) (ver anexo 1), se filtraron las 214 buenas prácticas relacionadas e incluidas únicamente en el dominio de gestión de proyectos, y se descartaron las que están relacionadas con los dominios de gestión de portafolio y gestión de programa (ilustración 1).

## Ilustración 1

### Fragmento del listado 501 buenas prácticas OPM3

ID	Nombre Mejor Práctica	Descripción Mejores Prácticas	Dominio Portafolio	Dominio Programa	Dominio Proyecto	Habilitador Organizacional	Etapa Mejora Procesos
1 1000	Establecer Políticas de gestión de proyectos organizacionales	La organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos organizacionales.	portafolio	Proyecto de programa		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	
2 1005	Estandarizar Desarrollar Proceso de Carta del Proyecto	Desarrollar los estándares del proceso de constitución del proyecto establecidos.			Proyecto		Estandarizar
3 1020	Estandarizar Desarrollar el proceso del plan de gestión del proyecto	Desarrollar un plan de gestión del proyecto Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
4 1030	Estandarizar el proceso de recopilación de requisitos del proyecto	Se establecen los requisitos del proceso de recopilación de requisitos.			Proyecto		Estandarizar
5 1035	Estandarizar el proceso de trabajo del proyecto de monitoreo y control	Monitorear y controlar los estándares del proceso de trabajo del proyecto establecidos.			Proyecto		Estandarizar
6 1040	Estandarizar proyecto Definir proceso de alcance	Definir el alcance Los estándares del proceso están establecidos.			Proyecto		Estandarizar
7 1045	Mide el proceso de trabajo del proyecto de monitoreo y control	Monitorear y controlar las medidas del proceso de trabajo del proyecto se establecen, ensamblan y analizan.			Proyecto		Medida
8 1050	Estandarizar proyecto Definir proceso de actividades	Definir actividades Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
9 1055	Control de Monitoreo y Control de Procesos de Trabajo del Proyecto	Monitorear y controlar los controles del proceso de trabajo del proyecto se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.			Proyecto		Controlar
10 1060	Estandarizar el proceso de actividades de secuencia del proyecto	Secuencia de Actividades Estándares de proceso establecidos.			Proyecto		Estandarizar
11 1065	Mejorar el proceso de trabajo del proyecto de monitoreo y control	Supervisar y controlar las áreas problemáticas del proceso de trabajo del proyecto se evalúan, se identifican las causas raíz, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.			Proyecto		Mejorar
12 1070	Proceso estandarizado de duración de la actividad estimada del proyecto	Estimación de la duración de la actividad Se establecen estándares de proceso.			Proyecto		Estandarizar
13 1075	Proyecto estandarizado Crear proceso WBS	Crear estándares de proceso WBS establecidos.			Proyecto		Estandarizar
14 1080	Estandarizar proyecto Desarrollar proceso de cronograma	Se establecen estándares de proceso de desarrollo de cronograma.			Proyecto		Estandarizar

*Nota.* Cuadro listado 501 buenas prácticas extraídas del Instrumento OPM3. Ver archivo completo en el anexo 1.

También se identificaron los códigos (ID) tanto de cada una de las buenas prácticas como de sus grupos de procesos, áreas de conocimiento y la etapa de mejora de proceso, los cuales son conceptos fundamentales para la aplicación del cuestionario (ver anexo 1, cuadro listado 501 buenas prácticas extraídas del Instrumento OPM3). A continuación en la tabla 10 se muestra un fragmento de esta lista de buenas prácticas.

**Tabla 10***Buenas prácticas extraídas del Instrumento OPM3*

ID	Pregunta traducida del OPM3	Grupos de Proceso	Áreas del conocimiento	Dominio	Etapa Mejora Procesos
1 1005	¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Inicio	Integración del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
2 1020	¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Planificación	Integración del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
3 1030	¿Su organización estandariza el proceso de "recopilación de requisitos"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
4 1035	¿Estandariza su organización el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Monitoreo y Control	Integración del Proyecto	Proyecto	Estandarizar

*Nota.* Cuadro listado 501 buenas prácticas extraídas del Instrumento OPM3 (PMI, 2013). Ver el archivo completo en el anexo 1.

Por las contingencias y las condiciones generadas por la pandemia del COVID-19 y con el visto bueno de los funcionarios entrevistados, se diseñó un cuestionario virtual para facilitar el proceso y aplicación de la metodología antes mencionada.

Se diseñó la encuesta en la plataforma Google formularios, la cual es un *software* de administración de encuestas que permite recopilar información de los usuarios a través de cuestionarios virtuales (ver anexo 2, captura de pantalla de la encuesta). La información recopilada se puede ingresar automáticamente en una hoja de cálculo de Excel y posteriormente ser convertida en gráficas para su mayor entendimiento.

Adicionalmente, se diseñó un documento compuesto por los saberes previos (ver anexo 3, saberes previos e instrucciones cuestionario) que deben tener las personas que diligencian el cuestionario; además, las instrucciones de diligenciamiento para el encuestado y el oficio dirigido a las entidades solicitando el diligenciamiento (ver anexo 4, oficios dirigidos a entidades territoriales), así como la suscripción de un compromiso de confidencialidad para el tratamiento de la información entregada por los entrevistados (ver anexo 5, compromiso de confidencialidad). A continuación, en las ilustraciones 2 a la 5 se muestran capturas de pantalla de la información contenida en el documento.

## Ilustración 2

### Captura de pantalla de la encuesta

The screenshot shows a survey interface with a header banner for 'GERENCIA DE PROYECTOS' and a 'SIGUIENTE' button. The main content area is titled 'Diagnóstico a la Gestión de Proyectos en su Entidad' and contains a descriptive paragraph. To the right, there is a section titled 'Gestión de Integración' with a definition and a table of four Likert-scale questions.

**GERENCIA DE PROYECTOS**

**Diagnóstico a la Gestión de Proyectos en su Entidad**

El diagnóstico de madurez a la gestión de proyectos en la entidad, representa una herramienta para el Municipio, que le brinda datos e información de las buenas practicas utilizadas en gestión de proyectos aplicada a nivel mundial en la actualidad. Permite dar pautas a la organización sobre el estado de sus procesos, procedimientos y estrategias, donde la recolección de la información es fundamental para la obtención de resultados confiables, que brindan elementos para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. Como se trata de una entidad Pública los resultados de esta investigación podrán ser utilizados para la construcción de políticas y proyectos acordes con la realidad territorial, buscando mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de proyectos.

Siguiente

**Gestión de Integración**

Su Entidad Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Plan de Gestión de Proyectos: es el método donde se incorporan e integran los lineamientos, objetivos y acciones como estrategia para desarrollar en la entidad y que constituyen el plan o la ruta de navegación para la dirección y desarrollo de los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Nota.* captura de pantalla de la encuesta. Ver el archivo completo en el anexo 2.

### Ilustración 3

#### *Saberes previos e instrucciones del cuestionario*



#### DESCRIPCIÓN

El presente proyecto de investigación de maestría pretende realizar el diseño de oficinas de proyectos en las diversas organizaciones de los municipios de Risaralda, buscando contribuir a mejorar la eficiencia y optimización de la gestión, fortaleciendo las áreas de proyectos, reduciendo costos, acortando procesos y desarrollando iniciativas de exitoso.

Parten de un diagnóstico de madurez en la gestión desde adentro de las organizaciones, bajo el Enfoque internacional Project Management Institute (PMI), práctica certificada internacionalmente que agrupa conocimientos y buenas practicas más utilizadas, que sirven como pauta para las organizaciones en la búsqueda de la adaptación a los diferentes proyectos, establece grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre. Constituye áreas de conocimiento fundamentales como integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

**Inspira Crea Transforma**

Vigilada Mineducación  
Universidad con Acreditación  
Institucional hasta 2018

**UNIVERSIDAD  
EAFIT®**

*Nota.* Elaboración propia, adaptado de página web de la Universidad EAFIT. Ver archivo completo en el anexo 3, saberes previos e instrucciones cuestionario.

## Ilustración 4

*Oficio dirigido a las entidades territoriales*

**Pereira - Risaralda, 25 de agosto del 2020**

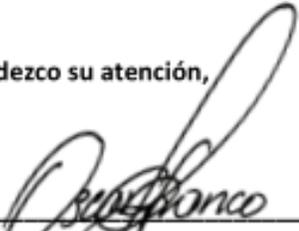
**Señor:**  
**FREDY ALEXANDER BAYER VILLEGAS**  
**Alcalde Municipal**  
**Guática - Risaralda**

**Asunto: Diligenciamiento de Encuesta**

**Cordial saludo,**

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitarle comedidamente el diligenciamiento de una encuesta virtual, dirigida principalmente a sus secretarios de despacho y la dependencia de control interno; dicha encuesta corresponde a un diagnóstico en la gestión de proyectos en su entidad, efectuada con fines académicos por el estudiante Oscar Franco Giraldo del programa de posgrado denominado "MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS" de la Universidad EAFIT, donde se garantiza que la información descrita en ellos corresponde a la que los funcionarios de su organización compartirán en el levantamiento de la información realizado.

Agradezco su atención,



Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO  
C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas  
Teléfono: 3143095275  
Dirección: Cra 31 # 80 -17  
Ciudad: Pereira Risaralda.

*Nota.* Ver el archivo completo en el anexo 4, oficios dirigidos a entidades territoriales.

## Ilustración 5

### *Compromiso de confidencialidad*

Por el presente documento, el suscrito **Oscar Dario Franco Giraldo** mayor de edad y domiciliado (a) en la ciudad de Pereira - Risaralda, identificado (a) con la cédula de ciudadanía No. 9.698.550 expedida en Anserma - Caldas actuando en representación propia, me permito suscribir el presente compromiso de confidencialidad, el cual se regirá por las siguientes cláusulas, previas las siguientes

#### **CONSIDERACIONES**

Teniendo en cuenta que para el ejercicio de las funciones u obligaciones durante la vigencia del estudio de investigación me será suministrada información organizacional del **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA**, que puede ser catalogada como privada o semiprivada de acuerdo a las definiciones establecidas por medio de la Ley Estatutaria 1266 del 31 de Diciembre de 2008, me comprometo a guardar estricta reserva y secreto en relación con la información que me sea suministrada por la anterior entidad, por lo tanto suscribo lo consignado en las siguientes

#### **CLÁUSULAS**

**PRIMERA. OBJETO.** El objeto del presente compromiso es fijar los términos y condiciones bajo los cuales se mantendrá la confidencialidad de los datos e información intercambiados o generados directa o indirectamente por el estudiante Oscar Dario Franco Giraldo, incluyendo cualquier información de naturaleza académica, técnica, administrativa, económica, jurídica, financiera y de otra naturaleza que le suministre el **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA**, incluyendo así mismo cualquier tipo de información que sea generada o gestionada por éste, con independencia del medio en el cual se encuentre soportada (papel, CD, medio audiovisual, disco óptico, documento microfilmado, medio electrónico o digital, etc.).

**SEGUNDA. CONFIDENCIALIDAD.** Me comprometo a mantener en estricta confidencialidad cualquier información intercambiada, generada, o gestionada con el **MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA**. Se considera también información confidencial: a) aquella que como conjunto o por la configuración o estructuración exacta de sus componentes, no sea generalmente conocida entre los expertos en los campos correspondientes, b) códigos fuentes o desarrollos realizados durante la vigencia del nombramiento, vinculación o contratación, c) informes y estadísticas resultado del desarrollo de las funciones u obligaciones asignadas y d) la que posee acceso restringido para ciertas personas. Lo anterior con sujeción al estatuto de propiedad intelectual que tenga la entidad.

**TERCERA. PROHIBICIONES.** Acepto que me queda prohibido adelantar las siguientes actividades: vender, publicar, entregar a terceros, hacer uso indebido, no dar la protección adecuada y resguardar para sí mismo copias de la información suministrada por el **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA** o producida en vigencia del estudio de investigación.

**CUARTA. DURACION.** El presente compromiso rige desde la fecha de su suscripción y se aplicará inclusive respecto de modificaciones a las funciones, responsabilidades, actividades u obligaciones sobrevinientes que pueda llegar a tener.

**QUINTA. INCUMPLIMIENTO.** Me hago responsable de todos los daños y perjuicios que para el **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA** se deriven como consecuencia del incumplimiento doloso o

culposo de dicha obligación y me obligo a resarcir plenamente los perjuicios por daño emergente y lucro cesante que llegare a ocasionar la revelación, divulgación o utilización impropia realizada de la información, sin perjuicio de las demás acciones a que haya lugar.

**SEXTA.DERECHOS DE PROPIEDAD.** Todos los productos (aplicaciones, código fuente, documentos, informes, contenidos, etc.) desarrollados durante la vigencia del estudio de investigación serán de propiedad de la UNIVERSIDAD EAFIT y del **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA**, de acuerdo con el estatuto de propiedad intelectual.

**SÉPTIMA.MODIFICACIÓN O TERMINACIÓN.** Este compromiso solo podrá ser modificado o darse por terminado con el consentimiento expreso por escrito de la UNIVERSIDAD EAFIT y del **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA**.

Para constancia y en señal de aceptación, se firma el presente compromiso, en la ciudad de Pereira a los 25 días del mes de agosto de 2020.



Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO  
C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas  
Teléfono: 3143095275  
Dirección: Cra 31 # 80 -17  
Ciudad: Pereira Risaralda.

*Nota.* Ver archivo completo en el anexo 5, compromiso de confidencialidad.

Inicialmente, de las 501 buenas prácticas se filtraron las 214 exclusivas del dominio de gestión de proyectos; posteriormente se descartaron 41 de aquellas que no se clasificaban dentro del grupo de proceso, y se restaron 5 que incluían la categoría de habilitador organizacional, para un subtotal de 168 buenas prácticas. De estas, a su vez, se descartaron 14 por no tener la suficiente relevancia dentro de la investigación, para un total de 154 buenas prácticas. A este total se le agregaron 2 buenas prácticas, de elaboración propia. A continuación, en la tabla 11 se presenta un resumen de la estructura del cuestionario.

**Tabla 11***Resumen de la estructura del cuestionario*

Áreas de		Subtemas	Mejorar	Estandarizar	Medir	Controlar
Conocimiento			(MC)	(S)	(M)	(C)
Gestión de la integración	1.1	Plan de gestión de proyectos	2640	1020	1710	2250
	1.2	Trabajo del proyecto	1065	1035	1045	1055
	1.3	Carta de proyecto	2630	1005	1700	2240
Gestión de las comunicaciones	2.1	Gestión comunicaciones	2880	1260	1950	2490
	2.2	Planificar comunicaciones	2780	1160	1850	2390
	2.3	Control comunicaciones	2920	1300	1990	2530
Gestión de riesgos	3.1	Identificar riesgos	2790	1170	1860	2400
	3.2	Gestión de riesgos	2740	1120	1810	2350
	3.3	Respuesta al riesgo	2820	1200	1890	2430
	3.4	Desarrollar horario	2700	1080	1770	2310
	3.5	Análisis cuantitativo	2810	1190	1880	2420

Áreas de Conocimiento		Subtemas	Mejorar (MC)	Estandarizar (S)	Medir (M)	Controlar (C)
	3.6	Análisis cualitativo	2800	1180	1870	2410
	3.7	Control de riesgos	2990	1370	2060	2600
Gestión de costos	4.1	Control de cambio integrado	2930	1310	2000	2540
	4.2	Cerrar fase	3010	1390	2080	2620
	4.3	Control de costos	2970	1350	*	2580
	4.4	Costos presupuesto	2730	1110	1800	2340
	4.5	Estimación de costos	2720	1100	1790	2330
Gestión de recursos	5.1	Recursos humanos	2710	1090	1780	2320
	5.2	Equipo de proyecto	2770	1150	1840	2380
	5.3	Gestionar equipo proyecto	1185	1155	1165	1175
Gestión de las adquisiciones	6.1	Gestión adquisiciones	2830	1210	1900	2440
	6.2	Adquisiciones de control	2910	1270	1980	2610
Gestión de	7.1	Recopilación requisitos	2650	1030	1720	2260

Áreas de Conocimiento		Subtemas	Mejorar (MC)	Estandarizar (S)	Medir (M)	Controlar (C)
calidad	7.2	Planificar gestión de calidad	2750	1130	1820	2360
	7.3	Control de calidad	2980	1360	2050	2590
	7.4	Aseguramiento de calidad	2860	1240	1930	2470
Gestión del cronograma	8.1	Actividades secuencia	2680	1060	1750	2290
	8.2	Programa de control	2960	1340	2030	2570
	8.3	Recursos	1145	1115	1125	1135
	8.4	Estimación actividades	2670	1050	1740	2280
	8.5	Duración de la actividad	2690	1070	1760	2300
Gestión del alcance	9.1	Definir alcance	2660	1040	1730	2270
	9.2	Controlar alcance	2950	1330	2020	2560
	9.3	Validar alcance	2940	1320	2010	2550
	9.4	Crear EDT/WBS**	1105	1075	1085	1095
	10.1	Gestionar partes interesadas	2065	2035	2045	2055

Áreas de Conocimiento		Subtemas	Mejorar (MC)	Estandarizar (S)	Medir (M)	Controlar (C)
Gestión de los interesados	10.2	Identificar partes interesadas	2025	1195	2005	2015
	10.3	Contrataciones cercanas	3000	1380	2070	*

\* Las celdas que se identifican con color gris y asterisco fueron creadas con el fin de completar para esta pregunta la categoría correspondiente de mejorar, estandarizar, medir o controlar.

\*\* EDT: estructura de desglose del trabajo./WBS: *work breakdown structure*.

*Nota.* Elaboración propia, con información tomada y adaptada de OPM3 (PMI, 2013). Las buenas prácticas descartadas

ID: 1230, 1250, 1298, 1920, 1940, 1960, 2040, 2060, 2480, 2500, 2520, 2850, 2870, 2870)

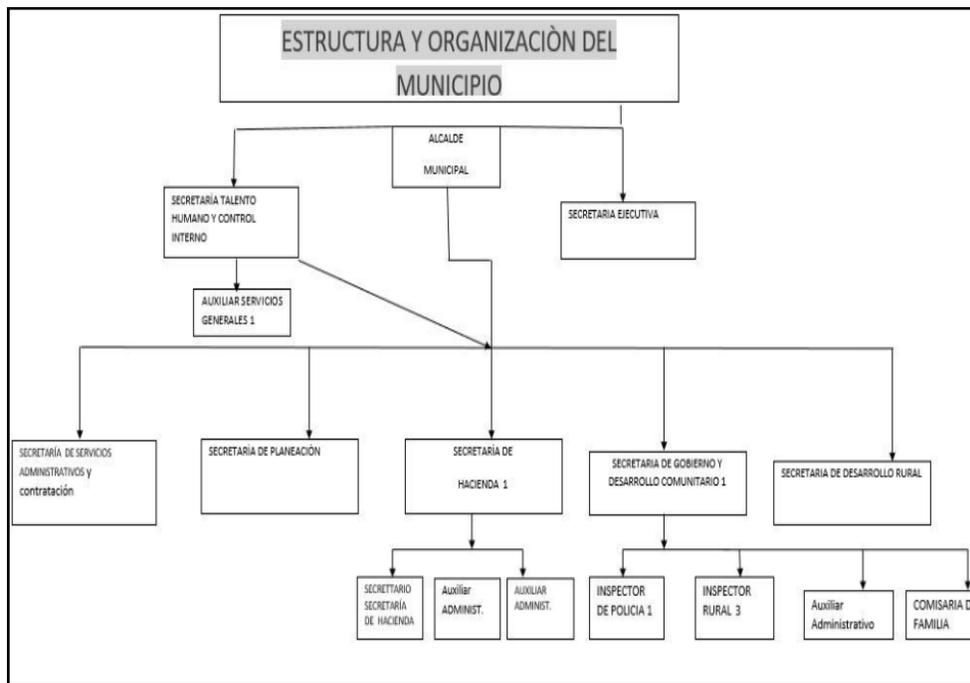
Las categorías mejorar, estandarizar, medir o controlar, mencionadas en la nota de la tabla anterior, se presentan en el subtema 4.3 Control de costos (medir) y en el subtema 10.3 Contrataciones cercanas (controlar).

## 8.6 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra se diseñó con el fin de definir el esquema de muestreo que se iba a utilizar para aplicar la encuesta en el territorio, específicamente en las alcaldías municipales de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía del departamento de Risaralda. Para diseñarla, se analiza la estructura organizacional de los municipios relacionados. El estudio de los diversos organigramas y manuales de funciones de las entidades municipales permitió establecer tanto la cantidad de dependencias principales que las conforman como la cantidad de funcionarios con los que cuentan y su relación directa con la gestión de proyectos del respectivo municipio. Los organigramas de cada municipio y su respectiva cantidad de funcionarios se describen a continuación en las figuras 2 a la 5 y las tablas 12 a la 15.

**Figura 2**

*Organigrama de la Alcaldía de Guática (Risaralda)*



*Nota.* Tomado de Municipio de Guática (2017).

La Alcaldía del Municipio de Guática, según el “*Decreto 037 de abril 10 de 2019*, por medio del cual se ajusta el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la administración central del municipio de Guática Risaralda” (Municipio de Guática, 2019), establece que la organización cuenta con una estructura organizacional conformada por 16 cargos de planta que se describen a continuación en la tabla 12.

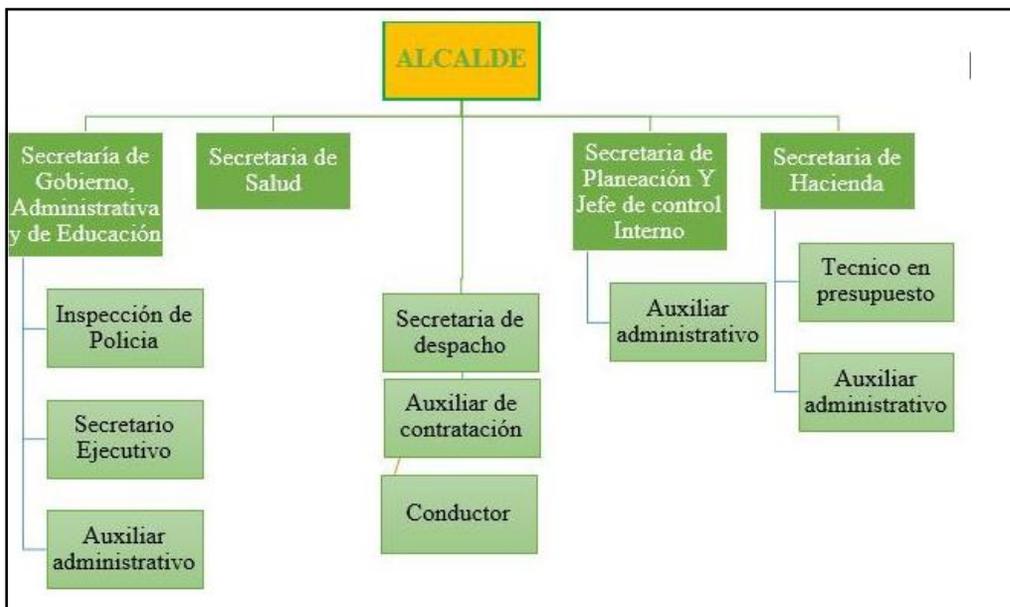
**Tabla 12***Personal del Municipio de Guática (Risaralda)*

ID	Cargo	#
1.	Alcalde Municipal	1
1.1	Secretario Ejecutivo del despacho Alcalde	2
2	Secretaria de Servicios Administrativos y Contratación	3
2.1	Auxiliar Administrativo	4
3.	Secretaría de Gestión Talento Humano y Control Interno	5
3.1	Auxiliar Servicios Generales	6
4.	Secretaría de Planeación	7
5.	Secretaría de Desarrollo Económico y Rural	8
6.	Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social	9
6.1	Comisaría de Familia	10
6.2	Inspector de Policía Municipal	11
6.3	Inspector de Policía Rural	12
7	Secretaría de Hacienda	13
7.1	Auxiliar Administrativo de Presupuesto	14
7.2	Auxiliar Administrativo de Contabilidad	15
7.3	Secretario de la Secretaría de Hacienda	16

*Nota.* Se colorean con color gris las seis dependencias seleccionadas que tienen como funciones, dentro de las actividades que desarrollan, relación con formulación, evaluación y seguimiento a los proyectos de la entidad. Elaboración propia, adaptada de información tomada del Municipio de Guática (Municipio de Guática, 2019).

**Figura 3**

*Organigrama de la Alcaldía de Mistrató (Risaralda)*



*Nota.* Tomado de Municipio de Mistrató (2018).

La Alcaldía del Municipio de Mistrató, según el “Decreto 040 del 13 de agosto de 2018 “por medio del cual se actualiza el manual específico de funciones y competencias laborales de la administración central del municipio de Mistrató, Risaralda” (Municipio de Mistrató, 2018), establece que la organización cuenta con una estructura organizacional conformada por 14 cargos de planta que se describen a continuación en la tabla 13.

**Tabla 13**

*Personal del Municipio de Mistrató (Risaralda)*

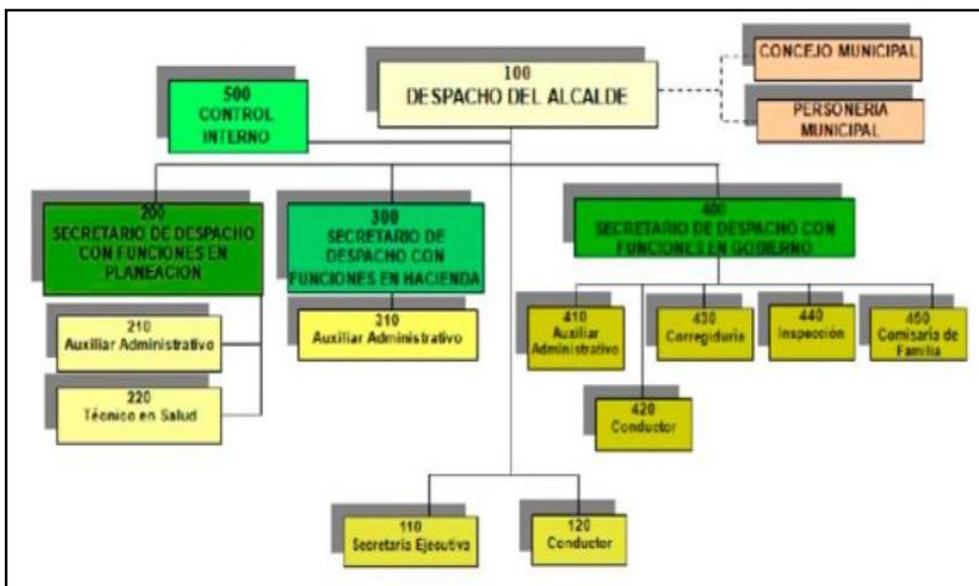
ID	Cargo	#
1.	Alcalde Municipal	1
1.1	Secretario Ejecutivo del despacho del Alcalde	2

ID	Cargo	#
1.2	Conductor del despacho del Alcalde	3
2.	Secretaría de Gobierno, Servicio Educativo y Gestión Administrativa	4
2.1	Inspección de Policía	5
2.2	Secretario Ejecutivo del despacho de Gobierno, Educación y administrativa.	6
2.3	Auxiliar Administrativo de Gobierno, Educación y Administrativa	7
2.4	Auxiliar Administrativo Apoyo contractual	8
3.	Secretaría de Planeación y Jefe de Control Interno	9
3.1	Secretario de la Secretaría de Planeación	10
4.	Secretaría de Salud, Deporte y Cultura	11
5.	Secretaría de Hacienda	12
5.1	Técnico Operativo de la Secretaría de Hacienda	13
5.2	Auxiliar Administrativo de la Secretaría de Hacienda	14

*Nota.* Se colorean con color gris las cuatro dependencias seleccionadas que tienen como funciones, dentro de las actividades que desarrollan, la formulación, evaluación y seguimiento a los proyectos de la entidad. Elaboración propia, adaptada de información tomada del Municipio de Mistrató (Municipio de Mistrató, 2018).

**Figura 4**

*Organigrama de la Alcaldía de Pueblo Rico (Risaralda)*



*Nota.* Tomado de Municipio de Pueblo Rico (2017).

La Alcaldía del Municipio de Pueblo Rico, según el “*Decreto 105 del 9 de octubre de 2018* por medio del cual se establece el manual específico de funciones y competencias laborales municipio de Pueblo Rico, Risaralda” (Municipio Pueblo Rico, 2018), establece que la organización cuenta con una estructura organizacional conformada por 15 cargos de planta que se describen a continuación en la tabla 14.

**Tabla 14**

*Personal del Municipio de Pueblo Rico (Risaralda)*

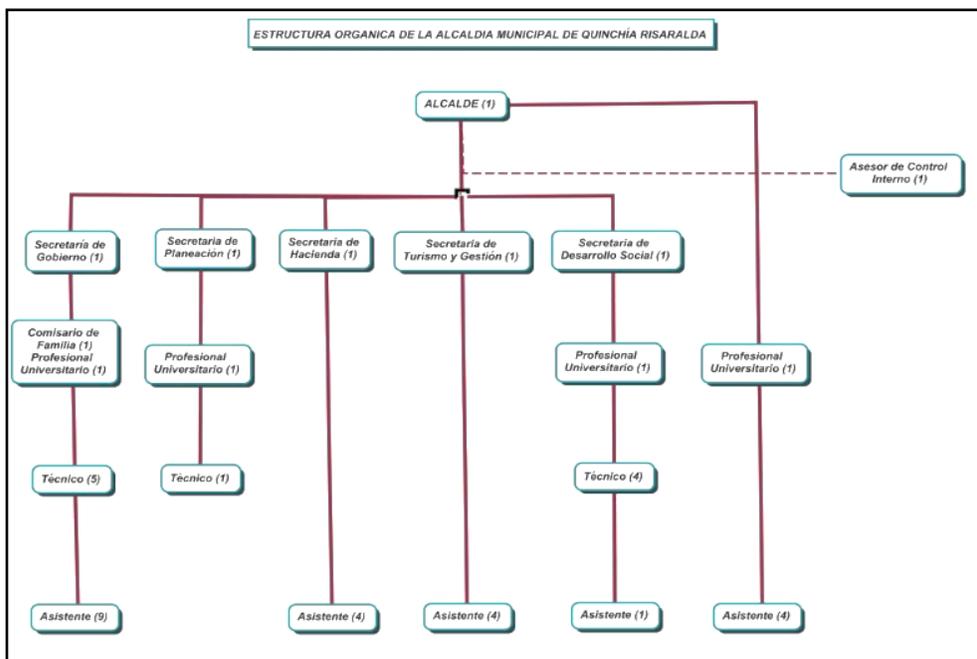
ID	Cargo	#
1.	Alcalde Municipal	1
1.1	Jefe de Control Interno	2
1.2	Secretario Ejecutivo Despacho Alcalde	3

ID	Cargo	#
1.3	Conductor Despacho Alcalde	4
2.	Secretaría de Despacho con funciones en Gobierno	5
2.1	Corregidor	6
2.2	Inspector de Policía	7
2.3	Conductor mecánico	8
2.4	Auxiliar administrativo Planta de beneficio animal	9
2.5	Comisario de Familia	10
3.	Secretaría de Despacho con funciones en Hacienda	11
3.1	Auxiliar Administrativo de la Secretaría de Hacienda	12
4.	Secretaría de Despacho con funciones en Planeación	13
4.1	Técnico Administrativo	14
5.	Técnico en área de Salud	15

*Nota.* Se colorean con color gris las cinco dependencias seleccionadas que tienen como funciones, dentro de las actividades que desarrollan, relación con la formulación, evaluación y seguimiento a los proyectos de la entidad. Elaboración propia, adaptada de información tomada del Municipio de Pueblo Rico (Municipio Pueblo Rico, 2018).

**Figura 5**

*Organigrama de la Alcaldía de Quinchía (Risaralda)*



*Nota.* Tomado de Municipio de Quinchía (2017).

La Alcaldía del Municipio de Quinchía, según el “Decreto 132 del 22 de diciembre de 2018 por medio del cual se establece manual específico de funciones y competencias laborales para la planta de empleo de la administración central del municipio de Quinchía, Risaralda” (Municipio de Quinchía, 2018), establece que la organización cuenta con una estructura organizacional conformada por 44 cargos de planta que se describen a continuación en la tabla 15.

**Tabla 15**

*Personal del Municipio de Quinchía (Risaralda)*

ID	Cargo	#
1	Alcalde Municipal	1
1.1	Profesional Universitario	2

ID	Cargo	#
1.2	Secretario Ejecutivo despacho Alcalde (grado 12)	3
1.3	Auxiliar Administrativo despacho Alcalde (grado 7)	4
1.4	Auxiliar Administrativo despacho Alcalde (grado 6)	5
1.5	Conductor despacho Alcalde	6
<b>2</b>	<b>Secretario de Desarrollo Social Económico y Competitividad</b>	<b>7</b>
2.1	Profesional Universitario	8
2.2	Técnico Operativo (4)	9-12
2.3	Auxiliar Administrativo (grado 7)	13
2.4	Auxiliar Administrativo (grado 6)	14
2.5	Auxiliar Administrativo (grado 4) (2)	15-16
<b>3</b>	<b>Secretario de Gobierno y Servicios Administrativos</b>	<b>17</b>
3.1	Comisario de Familia	18
3.2	Director Banda	19
3.3	Inspector de Policía	20
3.4	Inspector de Policía Rural (3)	21-24
3.5	Técnico Administrativo	25
3.6	Auxiliar Administrativo (grado 7)	26
3.7	Auxiliar Administrativo (grado 6) (2)	27-28
3.8	Auxiliar Administrativo (grado 5)	29
3.9	Auxiliar Administrativo (grado 4)	30
3.10	Auxiliar Administrativo (grado 2)	31
3.11	Auxiliar de Servicios Generales (2)	32-33

ID	Cargo	#
3.12	Secretario (2)	33-34
4	Secretario de Planeación, Ambiente y Obras Públicas	35
4.1	Profesional Universitario	36
4.2	Técnico Administrativo	37
5	Secretario de Turismo y de Gestión	38
6	Secretario de Hacienda	39
6.1	Auxiliar Administrativo (grado 10) (2)	40-41
6.2	Auxiliar Administrativo (grado 6) (2)	42-43
7	Asesor de Control Interno	44

Nota. Se colorean con gris las cinco dependencias seleccionadas que tienen como funciones, dentro de las actividades que desarrollan, relación con formulación, evaluación y seguimiento a los proyectos de la entidad. Elaboración propia, adaptada de información tomada del Municipio de Quinchía (Municipio de Quinchía, 2018).

De estas estructuras organizacionales se puede analizar lo siguiente: el Municipio de Guática cuenta con seis dependencias principales, el Municipio de Mistrató cuenta con cuatro dependencias principales, el Municipio de Quinchía cuenta con cinco dependencias principales y el Municipio de Pueblo Rico cuenta con cinco dependencias principales.

Con respecto a la población objetivo del proyecto, esta se describe a continuación en la tabla 16.

**Tabla 16***Resumen de la población objetivo del proyecto por Municipio.*

Municipio	Dependencia	Denominación	Nivel
Guática	Secretaría de Servicios Administrativos y Contratación	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Gestión Talento Humano y Control Interno	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Planeación	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Desarrollo Económico y Rural	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Hacienda	Secretario de despacho	Directivo
Mistrató	Secretaría de Gobierno, Servicio Educativo y Gestión administrativa	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Planeación y Jefe de Control Interno	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Salud, Deporte y Cultura	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Hacienda	Secretario de despacho	Directivo
Pueblo Rico	Jefe de Control Interno	Asesor de Control Interno	Asesor

Municipio	Dependencia	Denominación	Nivel
	Secretaría de Despacho con funciones en Gobierno	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Despacho con funciones en Hacienda	Secretario de despacho	Directivo
	Secretaría de Despacho con funciones en Planeación	Secretario de despacho	Directivo
	Técnico en área de la Salud	Técnico de Apoyo	Técnico
Quinchía	Secretario de Desarrollo Social Económico y Competitividad	Secretario de despacho	Directivo
	Secretario de Gobierno y Servicios Administrativos	Secretario de despacho	Directivo
	Secretario de Planeación, Ambiente y Obras Públicas	Secretario de despacho	Directivo
	Secretario de Turismo y de Gestión	Secretario de despacho	Directivo
	Secretario de Hacienda	Secretario de despacho	Directivo

Los perfiles de los funcionarios seleccionados dan garantía de pleno conocimiento de los entes territoriales y están involucrados directamente con la gestión de los proyectos al interior de sus secretarías, y por su nivel jerárquico, formación académica y experiencia representan la población objetivo para diligenciar el proyecto.

En los cuatro municipios se pueden encontrar 20 dependencias administradas por funcionarios que tienen el perfil suficiente para responder las encuestas y que en su actividad diaria están directamente relacionados con la gestión de proyectos en sus entidades (tabla 17).

**Tabla 17**

*Resumen de las dependencias por cada municipio seleccionadas para la muestra*

Municipio	Universo	Tamaño
Guática	6 dependencias	6
Mistrató	4 dependencias	4
Quinchía	5 dependencias	5
Pueblo Rico	4 dependencias	5
	Total	20

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula que aparece a continuación (ecuación 1), y que está diseñada para poblaciones finitas; es decir, que se conoce el número de personas a encuestar o en otras palabras está dada la posibilidad de saber los universos objetivos de cada municipio.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q} \quad (1)$$

*Nota.* Tomado de blog de investigación pediatría hospital Roosevelt, Guatemala (2011).

$n$  = tamaño muestral

$N$  = tamaño de la población o Universo (20 personas)

$Z$  = nivel de confianza (95% = 1,96)

$P$  = probabilidad de éxito (50% = 0,5)

$Q$  = probabilidad de fracaso (50% = 0,5)

$D$  = precisión error máximo admisible (5% = 0,05)

Al aplicar la fórmula, los resultados son los siguientes:

$$n = \frac{20 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (20 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 19,05$$

En este sentido, y debido a la especificidad del universo que se iba a entrevistar, se debía desarrollar el total de las encuestas. Se reafirma la idoneidad de consultar a los 20 funcionarios que responden el cuestionario, que contiene 156 preguntas, para un total general de 3120 resultados.

## 9. DESARROLLO DEL TRABAJO

### 9.1 DIAGNÓSTICO DE MADUREZ PARA LOS MUNICIPIOS DE GUÁTICA, MISTRATÓ, PUEBLO RICO Y QUINCHÍA

El diagnóstico de madurez en los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía pretende identificar en sus respectivas entidades territoriales el nivel de desarrollo en cuanto a la gestión de proyectos, tanto en el reconocimiento y aplicación de los procesos como en la utilización de las buenas prácticas identificadas.

### 9.2 ESTRUCTURA DE CONFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO

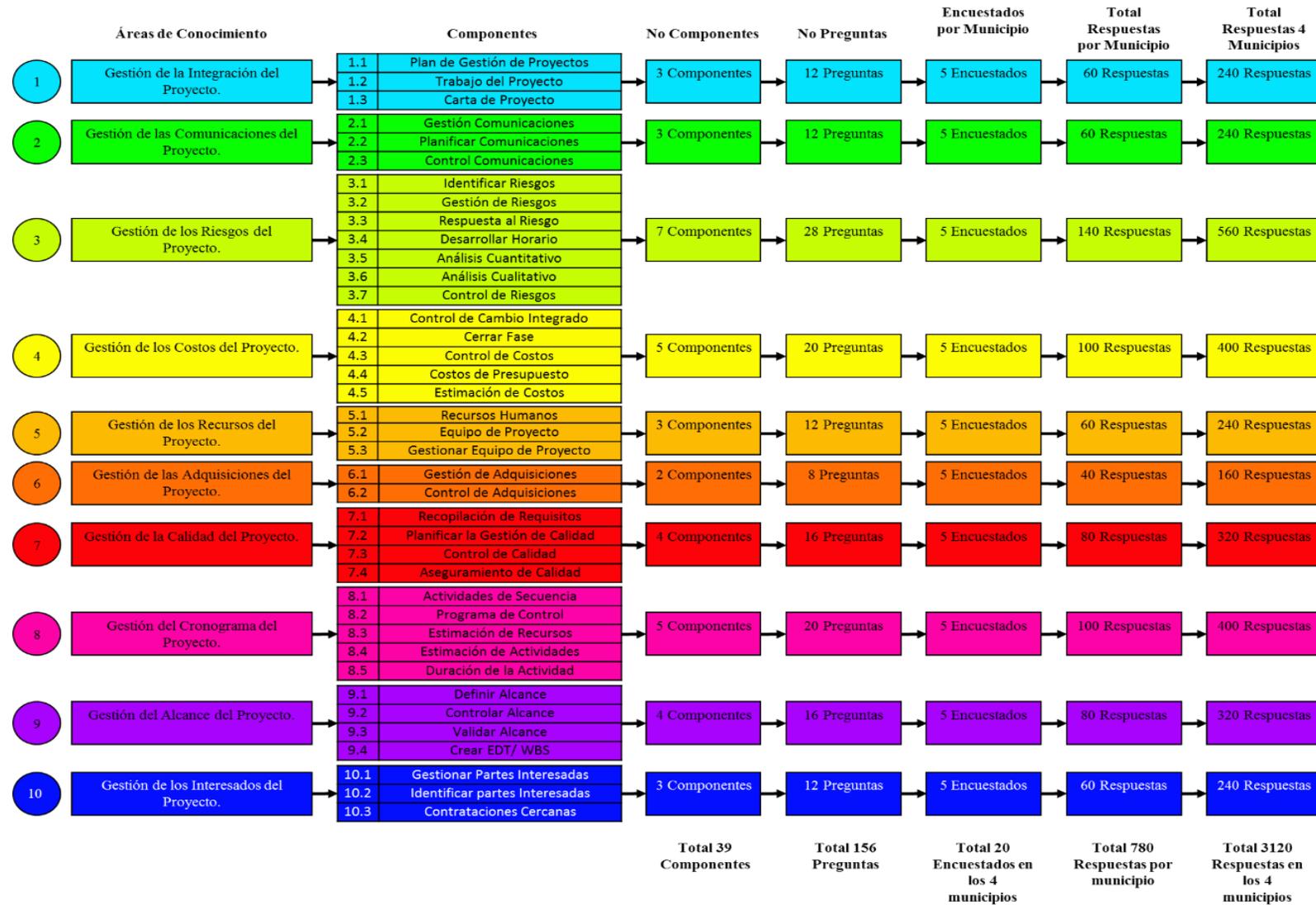
Ver la estructura en la ilustración 6.

### 9.3 COMPONENTE GRÁFICO DEL DIAGNÓSTICO

Se presentan los resultados de los municipios en su componente gráfico por áreas del conocimiento, por niveles de mejora y por grupos de proceso (ver el archivo completo en el anexo 6, componente gráfico del diagnóstico).

## Ilustración 6

### Estructura del cuestionario



## 10. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

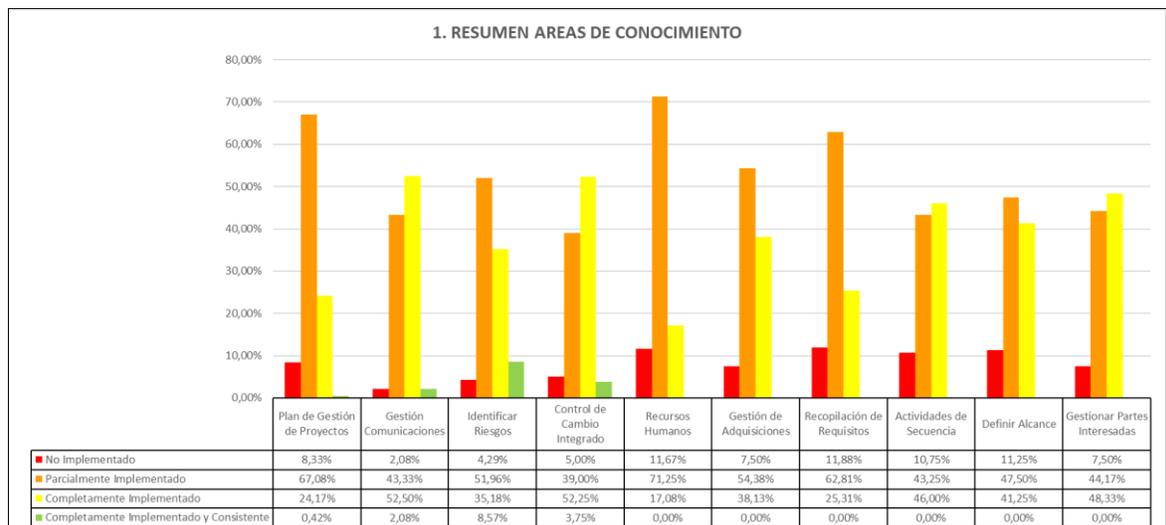
### 10.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO OPM3

De acuerdo con los datos obtenidos, y según los enfoques áreas del conocimiento, niveles de mejoras y grupos de proceso, en la gráfica 1 se presentan los siguientes datos generales agrupados de los cuatro municipios.

### 10.2 RESULTADOS GENERALES POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO

#### Gráfica 1

#### Resultados generales por áreas del conocimiento



El 67,08% afirma que los planes de gestión de proyectos están parcialmente implementados. El 52,50% afirma que la gestión de comunicaciones está completamente implementada. El 51,96% afirma que identificar riesgos está parcialmente implementado. El 52,25% afirma que el control de cambio integrado está completamente implementado. El 71,25% afirma que los recursos humanos están parcialmente implementados. El 54,38% afirma que la gestión de adquisiciones está parcialmente implementada. El 62,81% afirma que la recopilación de requisitos está parcialmente implementada. El 46,00% afirma que las actividades de secuencia están completamente implementadas. El 47,50% afirma que definir el alcance está parcialmente implementado. El 52,50% afirma que gestionar las partes interesadas está completamente implementado.

Según la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017) (6ª. ed.), las áreas del conocimiento se definen como campos o conjuntos de especialización de procesos que se emplean en la dirección de proyectos. A continuación, se describen dichas áreas.

*Gestión de la Integración del Proyecto:* incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto (PMI, 2017, p. 69).

*Gestión del Alcance del Proyecto:* incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito (PMI, 2017, p. 129).

*Gestión del Cronograma del Proyecto:* incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo (PMI, 2017, p. 172).

*Gestión de los Costos del Proyecto:* incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2017, p. 231).

*Gestión de la Calidad del Proyecto:* incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados (PMI, 2017, p. 271).

*Gestión de los Recursos del Proyecto:* incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto (PMI, 2017, p. 307).

*Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:* incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2017, p. 359).

*Gestión de los Riesgos del Proyecto:* incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto (PMI, 2017, p. 395).

*Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:* incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto (PMI, 2017, p. 459).

*Gestión de los Interesados del Proyecto:* incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2017, p. 503).

De lo anterior se puede deducir que las áreas del conocimiento se perciben como implementadas en la organización, pero los subprocesos derivados se perciben como implementados de forma parcial. El subproceso con la mayor aprobación es la de recursos humanos, con el 71,25%, y el subproceso con la menor aprobación

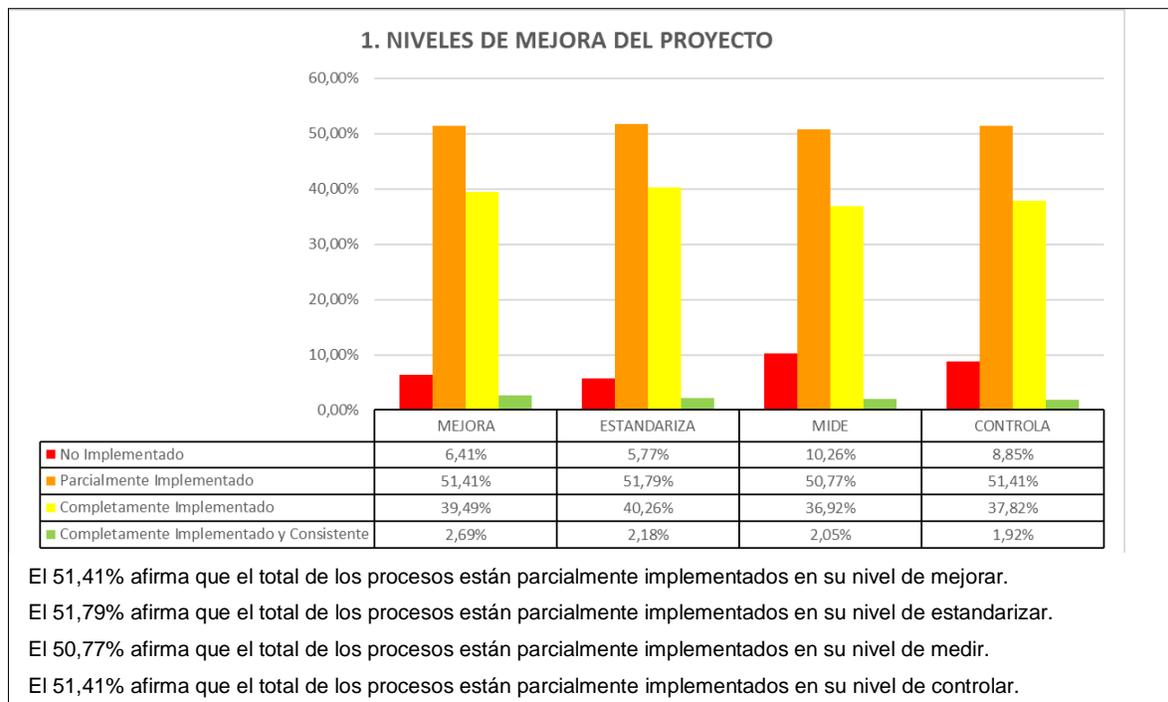
son las actividades de secuencia, con el 46,00%. Los demás subprocesos se encuentran en distintos porcentajes dentro de este rango.

En general, se identifica desigualdad de criterios, al estar distanciadas con un margen de 25,25% de diferencia las percepciones de implementación entre las diez áreas del conocimiento y sus subprocesos derivados; sin embargo, la percepción o el reconocimiento de la implementación en las entidades, de las áreas de las áreas de conocimiento es de 55,82% en promedio, lo cual representa un aspecto deficiente dentro de la valoración global de este aspecto.

### 10.3 RESULTADOS GENERALES POR NIVELES DE MEJORA

#### Gráfica 2

*Resultados generales por niveles de mejora*



Los niveles de mejora para los procesos: estandarizar, medir, controlar, mejorar (SMCI, por sus siglas en inglés *standardize, measure, control, improve*) se definen según el modelo de madurez para la gestión de proyectos OPM3 (PMI, 2013):

*Nivel Estandarizar:* produce una mejor práctica repetible y consistente. Las características de un proceso estandarizado incluyen un órgano rector para gestionar el proceso y los cambios asociados, un proceso claramente documentado comunicado a quienes ejercen el proceso y la adhesión que se evidencia por los artefactos producidos (PMI, 2013, p. 33).

*Nivel Medir:* produce una mejor práctica cuantificada. Las características de un proceso medido incluyen los requisitos del cliente incorporados en las mediciones, las características críticas identificadas, las características críticas medidas, las entradas relacionadas con los resultados y los parámetros críticos medidos. Estas características aclaran los requisitos del cliente y las entradas y salidas clave (PMI, 2013, p.34).

*Nivel de Controlar:* produce una mejor práctica administrada. Las características de un proceso controlado incluyen el plan de control desarrollado, el plan de control implementado y la estabilidad lograda. El proceso de control es el acto de comparar el rendimiento real con el rendimiento planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para lograr mejoras en el proceso, evaluar posibles alternativas y recomendar la acción correctiva adecuada según sea necesario (PMI, 2013, p.34).

*Nivel de Mejorar:* produce una mejor práctica de mejora continua. Las características de un proceso mejorado incluyen problemas identificados, mejoras implementadas y mejoras sostenidas (PMI, 2013, p. 34).

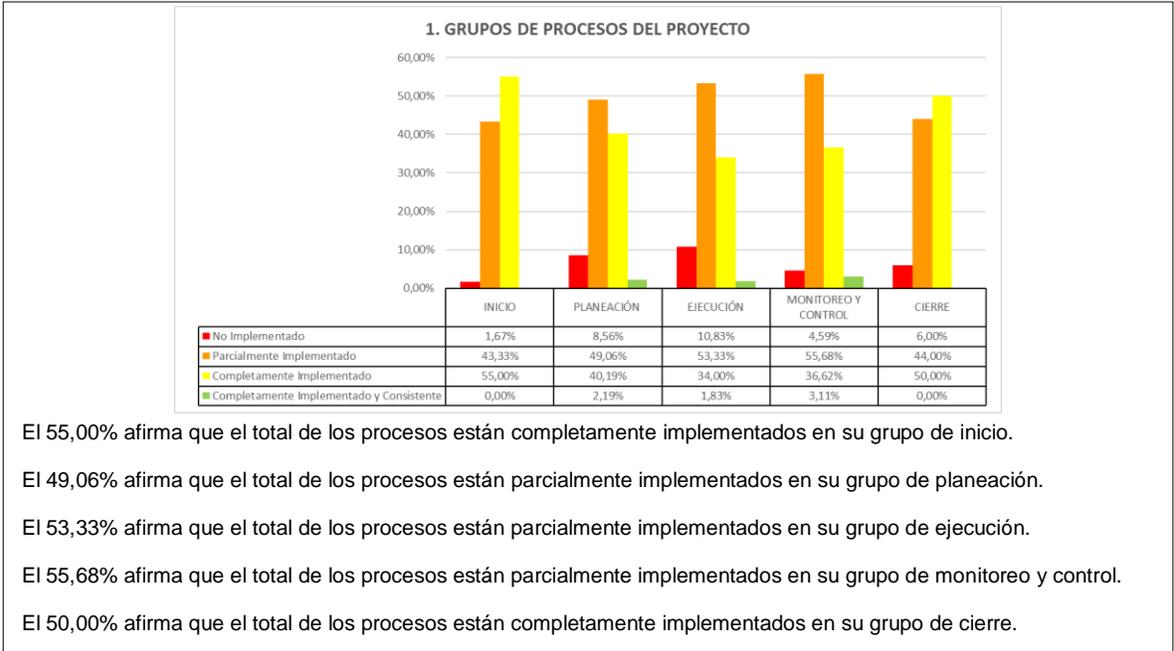
De lo anterior se puede deducir que los niveles de mejora se perciben implementados en la organización, pero de forma parcial. El nivel con la mayor aprobación es *estandarizar*, con el 51,79%, y el nivel con el de menor aprobación es el medir con el 50,77%. Los niveles mejorar y controlar se encuentran en el intermedio con igual porcentaje, 51,41%.

Se observa uniformidad de criterios al estar distanciados con un margen de 0,94% de diferencia entre los cuatro niveles; sin embargo, la percepción o la comprensión de los niveles de mejora dentro de la gestión de proyectos es de 51,34% en promedio, lo cual representa un aspecto deficiente dentro de la valoración global de este aspecto.

### 10.4 RESULTADOS GENERALES POR GRUPOS DE PROCESO

#### Gráfica 3

Resultados generales por grupos de proceso



La *Guía del PMBOK* (2017) define los grupos de procesos como: Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

*Grupo de Procesos de Inicio.* Proceso realizado para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase (PMI, 2017, p. 554).

*Grupo de Procesos de Planificación.* Proceso requerido para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto (PMI, 2017, p. 554).

*Grupo de Procesos de Ejecución.* Proceso realizado para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto (PMI, 2017, p. 554).

*Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.* Proceso requerido para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes (PMI, 2017, p. 554).

*Grupo de Procesos de Cierre.* Proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato (PMI, 2017, p. 554).

De lo anterior se puede deducir que los grupos de procesos implementados en la organización se perciben en su mayoría de forma parcial. El proceso con la mayor aprobación es el de monitoreo y control, con el 55,68%; el proceso con el de menor aprobación es el de planeación, con el 49,06%; los procesos de Inicio, con 55%; ejecución, con 53,33%; y cierre, con 50,00%, se encuentra en el intermedio. Se

observa uniformidad de criterios al estar distanciados un margen de diferencia de 6,62% entre los cinco procesos; sin embargo, la percepción o la comprensión de los niveles de mejora dentro de la gestión de proyectos es de 52,61% en promedio, lo cual representa un aspecto deficiente dentro de la valoración global de este aspecto.

## 11. PROPUESTA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

A continuación, se presenta la propuesta de diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía, en el departamento de Risaralda, teniendo en cuenta los datos generados y el análisis de resultado del diagnóstico de madurez en la gestión de proyectos desarrollado en dichas entidades con base en la metodología OPM3 (PMI, 2013).

De acuerdo con los datos anteriormente presentados, tanto las áreas de conocimiento como los niveles de mejora y los grupos de proceso presentan un bajo nivel de aprobación, siendo los subprocesos actividades de secuencia y definir alcance los calificados con menor implementación, por debajo del 50%.

Los subprocesos gestión de comunicaciones, identificar riesgos, control integrado de cambios gestión de adquisiciones y gestión de partes interesadas se valoran con un nivel de calificación inferior al 55%.

En los subprocesos de mejor calificación se encuentran recopilación de requisitos y plan de gestión de proyectos, con valoraciones cercanas al 70%, y por encima de estos, con 71,25% se percibe como el subproceso mejor implementado recursos humanos, un claro indicador de la relevancia del capital humano dentro de las entidades de carácter público.

En los niveles de mejora, todos los resultados se encuentran por encima del 50%, siendo el nivel estandarizar el percibido como el mejor implementado y, con una diferencia menor, en los niveles mejorar, medir y controlar.

En los grupos de proceso se obtuvieron los siguientes resultados: el grupo de planeación está calificado con un margen inferior al 50%, mientras que los procesos inicio ejecución, ejecución y cierre se encuentran por debajo del 55%, y solo el proceso de monitoreo y control se percibe como el mejor implementado.

### 11.1 DISEÑO DE OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

El modelo de oficina para la gestión de proyectos en los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía se resuelve como una Unidad de Gestión de Proyectos por cada municipio, que centraliza y coordina la gestión de proyectos en la entidad. Debe ser una unidad que gobierne la formulación de proyectos con el respaldo de la alta dirección, el alcalde y los secretarios de despacho. Los roles y las autoridades de dicha unidad se definen según las necesidades de cada alcaldía, según la complejidad de su funcionamiento, el tamaño de la organización y la cantidad de funcionarios involucrados en proyectos dentro de la misma.

En este sentido, y por la escala de los municipios, la PMO podrá incluir como mínimo un funcionario por cada municipio vinculado de forma permanente, equivalente al manejo del banco de proyectos o a las unidades de gestión ambiental que se emplean internamente en los municipios del departamento de Risaralda y Colombia. Los recursos serán los que se compartan y coordinen para administrar los proyectos en las alcaldías municipales. La unidad deberá apoyar la utilización de metodologías, normativas, políticas, plantillas y demás documentación requerida. Con la centralización de la gestión de los proyectos en las alcaldías, se reducen los

riesgos, los procesos, los procedimientos y los costos, mejoran las comunicaciones y se crea una plataforma que fortalece la supervisión de la contratación, los cronogramas, los presupuestos, el cumplimiento de planes de acción, los resultados y las metas de producto; así mismo, incrementa los estándares de calidad, mejora los indicadores de eficacia y eficiencia y se configura como generador de valor en las entidades territoriales.

## 11.2 DEFINICIÓN DE TIPOLOGÍA DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Las tipologías para la gestión de proyectos se diferencian según las necesidades de la organización. En este caso, y según los análisis efectuados sobre el grado de madurez de las entidades, se determina que la tipología o el modelo requerido debe generarles utilidad a las alcaldías municipales, brindar estándares y herramientas y facilitar las metodologías necesarias para la gestión de los proyectos. Los proyectos que puedan desarrollarse con éxito deben agruparse en un banco de lecciones aprendidas y en repositorios. La PMO debe ejercer un grado de control sobre los proyectos sin desconocer las complejidades territoriales de los municipios en mención, y su carácter debe ser la asistencia y el apoyo. De esta manera, la tipología elegible para el proyecto se determina la PMO de apoyo o básica.

La PMO básica ofrece la oportunidad de servir como una herramienta de fortalecimiento a los procesos y métricas en gestión de proyectos, que están debilitados en los municipios. Con su aplicación, en las alcaldías deben reducirse los costos en materia de preinversión por diseño y formulación de proyectos,

mediante el establecimiento de estándares, procesos y procedimientos y de la concentración de formatos, documentos y plantillas que faciliten su gestión. En el ámbito local, implementar PMO básicas o de apoyo en los municipios representa la oportunidad de ejercer influencia sobre el rol de la gestión de proyectos como fundamento de mejora continua para las organizaciones (tabla 18).

Las desventajas de implementar la PMO se asientan en la posibilidad de ser percibida esta como un obstáculo o como un eslabón innecesario en el desarrollo de proyectos; al interior de las entidades, los cambios y la innovación sin la adecuada socialización suelen generar resistencia en los funcionarios. Tanto los recursos humanos capacitados e idóneos como los recursos tecnológicos y financieros suelen ser escasos y pueden menoscabar el éxito de la PMO.

**Tabla 18**

*Funciones de la PMO por áreas del conocimiento*

#	Funciones	Área
1	Elaborar plan de gestión de proyectos: apoyar el desarrollo de proyectos.	Gestión de la Integración
2	Desarrollar estrategias de comunicación para fortalecer los proyectos en la entidad.	Gestión de las Comunicaciones
3	Minimizar los riesgos en proyectos.	Gestión de los Riesgos
4	Evaluar la viabilidad económica, técnica, operativa de los proyectos.	Gestión de Costos

5	Capacitar a secretarios de despacho y a funcionarios relacionados con los proyectos.	Gestión de los Recursos
6	Construir repositorio de proyectos exitosos y lecciones aprendidas.	Gestión de las Adquisiciones
7	Construir los indicadores de calidad del proyecto.	Gestión de la Calidad
8	Construir los indicadores de costo, riesgo y tiempo del proyecto.	Gestión del Cronograma
9	Hacer alineación estratégica de los proyectos con metodologías del PMI.	Gestión del Alcance
10	Gestionar la cultura organizacional para la gestión de proyectos.	Gestión de los interesados

### 11.3 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Tal como se analizó anteriormente en los organigramas de las entidades territoriales de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía, consultados en las páginas web de dichas instituciones y en concordancia con sus respectivos manuales de funciones, se hace necesario plantear la ubicación de las PMO en las estructuras organizacionales vigentes.

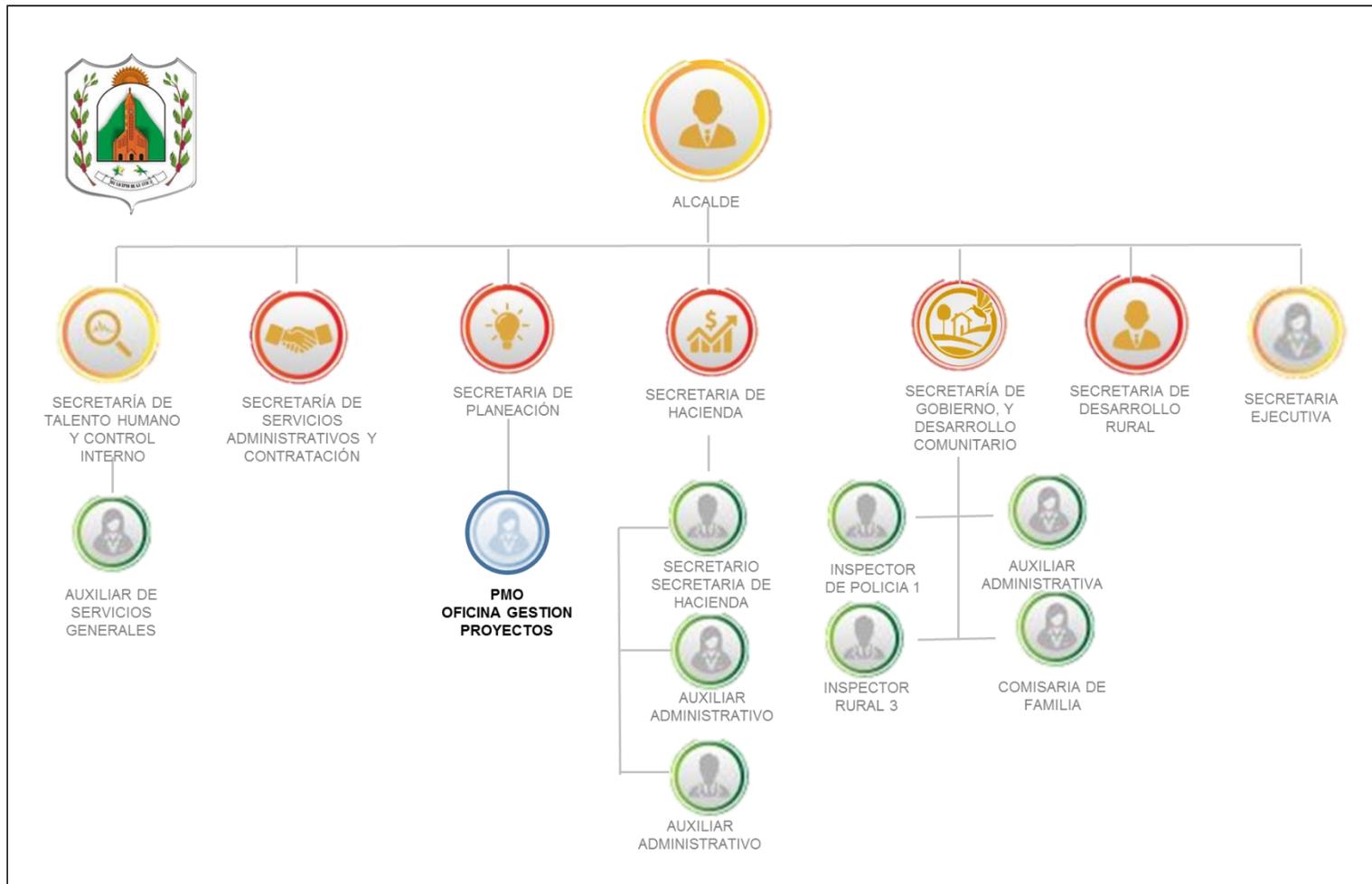
La PMO estará bajo la dirección de las Secretarías de Planeación, con una tipología básica o de apoyo conformada por un funcionario, partiendo de un criterio de austeridad en el gasto y de eficiencia de los recursos.

Las PMO liderarán el desarrollo de procesos concernientes a proyectos y servirán de enlace entre la secretaría de planeación de cada municipio y las demás dependencias y funcionarios encargados del manejo de proyectos. Al interior de las alcaldías municipales, la PMO establecerá canales de comunicación entre la alta dirección y los responsables de proyectos, así como entre interesados, comunidades y usuarios de los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía.

A continuación, en las figuras 6 a la 9 se proponen las nuevas estructuras organizacionales de los cuatro municipios (Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía), con las inclusiones de las PMO. Estos diagramas fueron construidos a partir de la adaptación de la estructura organizacional del Municipio de Quinchía, la cual fue renovada recientemente, presenta los mayores cambios significativos frente al incremento del personal y muestra un mayor avance en este aspecto.

**Figura 6**

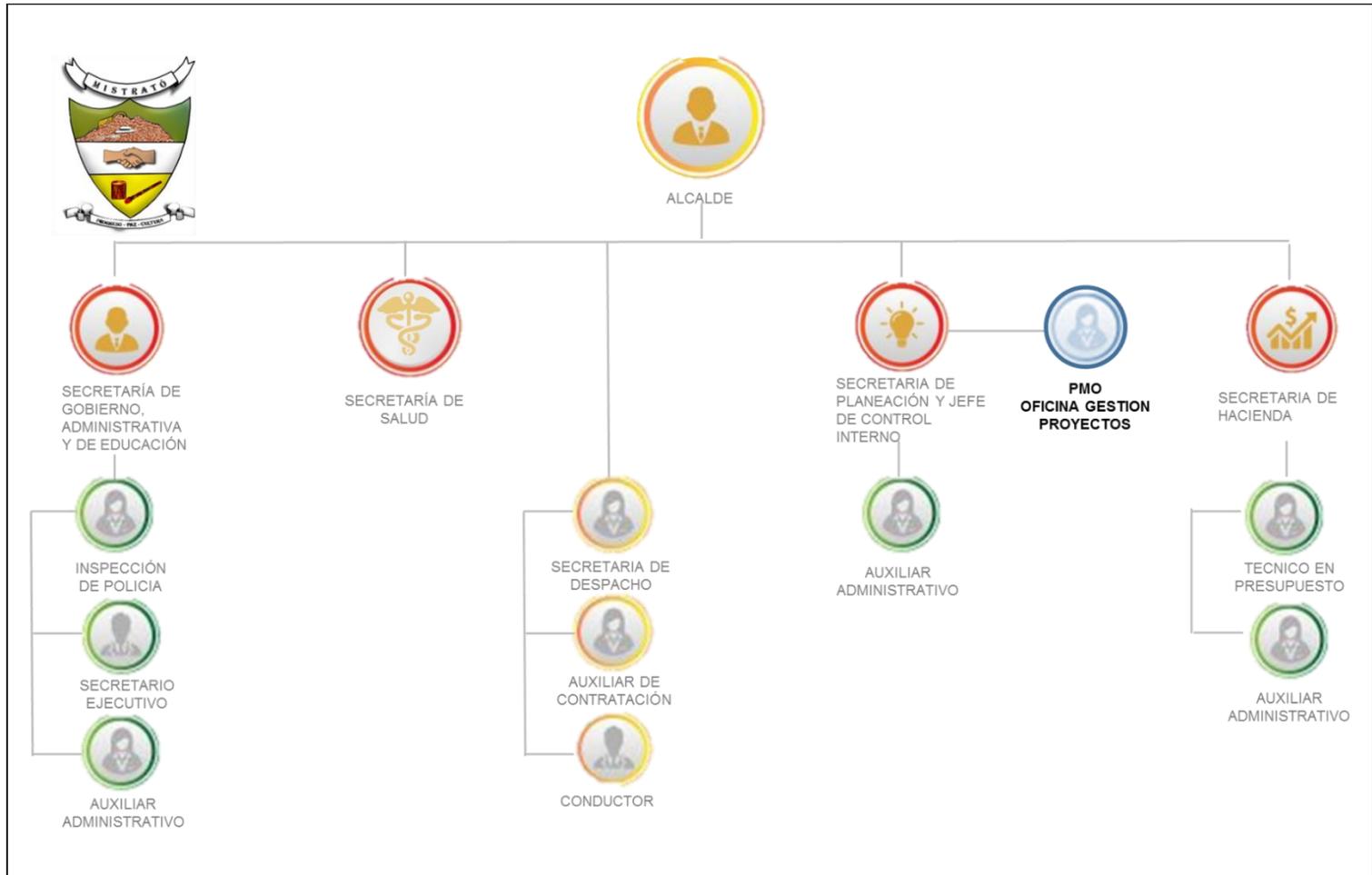
*Estructura de la organización con PMO propuesta para el Municipio de Guática*



*Nota.* Elaboración propia, adaptado de la Alcaldía de Quinchía (2017).

**Figura 7**

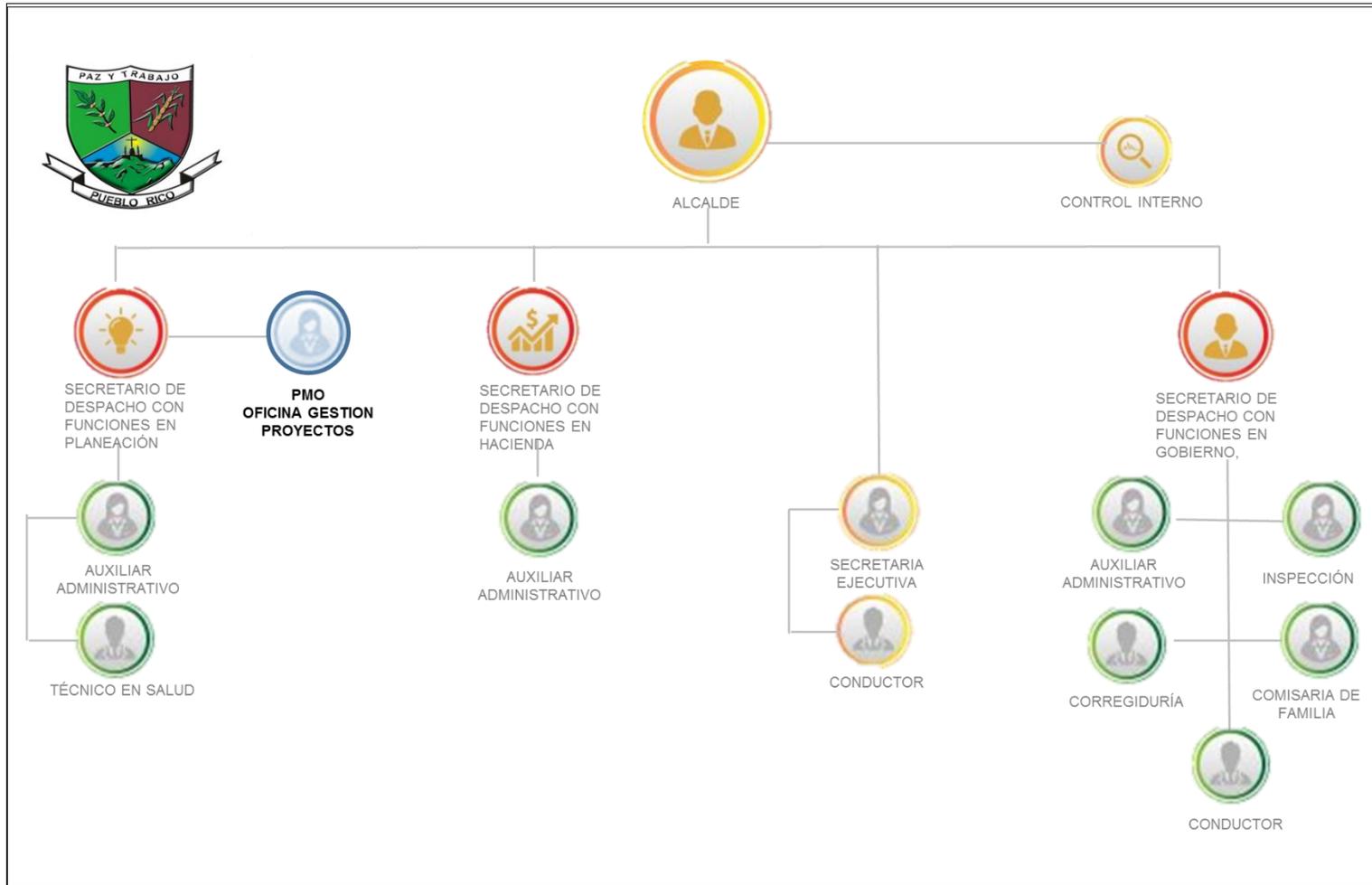
*Estructura de la organización con PMO propuesta para el Municipio de Mistrató*



*Nota.* Elaboración propia, adaptado de la Alcaldía de Quinchía (2017).

**Figura 8**

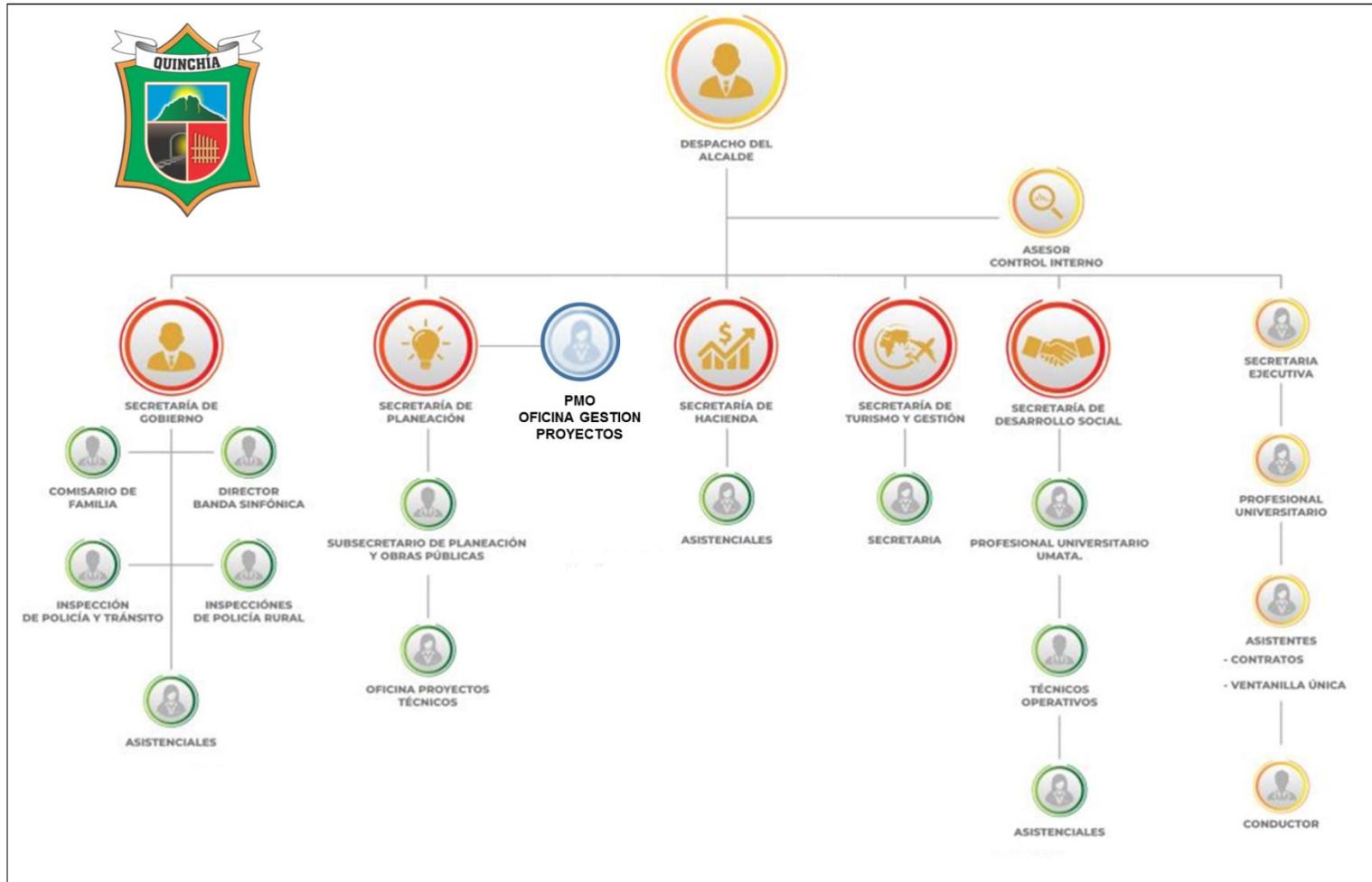
*Estructura de la organización con PMO propuesta para el Municipio de Pueblo Rico*



*Nota.* Elaboración propia, adaptado de la Alcaldía de Quinchía (2017).

**Figura 9**

*Estructura de la organización con PMO propuesta para el Municipio de Quinchía*



*Nota.* Elaboración propia, adaptado de la Alcaldía de Quinchía (2017).

## 11.4 DESIGNACIÓN DE LAS MÉTRICAS DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

**Tabla 19**

*Métricas de la PMO por áreas del conocimiento*

#	Métricas	Área
1	Plan de gestión de proyectos implementado. Número de proyectos apoyados efectivamente. Numero de mejores prácticas PMI® aplicadas. Porcentaje de proyectos evaluados como exitosos.	Gestión de la Integración
2	Estrategias de comunicación para el fortalecimiento de los proyectos en la entidad implementadas.	Gestión de las Comunicaciones
3	Porcentaje de riesgos minimizados en proyectos.	Gestión de los Riesgos
4	Porcentaje de evaluación y viabilidad económica, técnica y operativa de los proyectos realizados.	Gestión de Costos
5	Número de capacitaciones efectuadas a secretarios de despacho y a funcionarios relacionados en proyectos.	Gestión de los Recursos
6	Repositorio de proyectos exitosos elaborado y número lecciones aprendidas consultadas.	Gestión de las Adquisiciones
7	Índices de calidad en proyectos implementados.	Gestión de la Calidad
8	Índices de costo, riesgo y tiempo del proyecto implementados.	Gestión del Cronograma
9	Alineación estratégica de los proyectos con metodologías PMI® implementada.	Gestión del Alcance
10	Cultura organizacional para la gestión de proyectos gestionada.	Gestión de los Interesados

## 12. CONCLUSIONES.

En la elaboración del proyecto *Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía en el Departamento de Risaralda* se presentaron dificultades, al haber sido desarrollado durante el período de la pandemia mundial del COVID-19 durante el 2020. Sin embargo, y con las nuevas realidades ineludibles durante este período, se aplicaron alternativas para finalizar el proceso de investigación. De común acuerdo con los funcionarios de las entidades territoriales se celebraron entrevistas telefónicas y se formularon cuestionarios virtuales, para facilitar el proceso y disminuir los riesgos de contagio por la situación antes presentada.

A pesar de que en las entidades territoriales en mención no se aplican las metodologías del PMI (2017), se identificó durante el desarrollo del cuestionario que los municipios presentaron fortalezas para el diligenciamiento virtual de la información y para aplicar los conocimientos adquiridos previamente a través de la guía de saberes previos y diligenciamiento del cuestionario.

Durante el análisis del grado de madurez de la gestión de proyectos en cada uno de los municipios del proyecto, se identificó que las alcaldías reconocen, las áreas del conocimiento, niveles de mejora y grupos de proceso en su entidad. Sin embargo, en los municipios el grado de implementación es parcial, y en ninguno de los casos se percibe una implementación mayor al 72%, lo cual corresponde a una calificación insatisfactoria, y evidencia la necesidad de fortalecer en estos municipios la gestión de proyectos.

El desarrollo de un modelo de una PMO básica o de apoyo para los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía permite fortalecer los procesos de gestión de proyectos y disminuir esfuerzos económicos, físicos y financieros al crear dentro de las organizaciones unidades de gestión que imparten lineamientos, herramientas, procesos y procedimientos, que facilitan el inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos.

La implementación de las PMO en estos municipios representa la oportunidad de considerar la contratación del personal idóneo para formular los planes, programas y proyectos en diversas metodologías de presentación y(o) según los requisitos exigidos por las diversas entidades departamentales y nacionales, y bajo la fórmula más eficiente para estructurar proyectos y homogenizar procesos, que faciliten la toma de decisiones y generen valor en la organización con el estándar internacional del Project Management Institute (PMI, 2017).

### 13. RECOMENDACIONES

Se sugiere articular el manejo del banco de proyectos que actualmente operan las entidades territoriales bajo los lineamientos del Gobierno nacional, con los lineamientos del estándar internacional del PMI (2017), por cuanto estos ofrecen ventajas en los procesos de gestión de proyectos, disminuyen los gastos en materia de preinversión para la formulación de proyectos e incrementan los niveles de eficacia y eficiencia frente a las categorías establecidas para los municipios a nivel nacional.

La implementación de la oficina de proyectos PMO en los municipios de Guática, Mistrató, Pueblo Rico y Quinchía requieren un profundo análisis de los respectivos manuales específicos de funciones, de las competencias laborales del personal de las alcaldías y del organigrama funcional del Municipio, que requiere un equilibrio entre los aspectos financieros y la cantidad de funcionarios de planta y de contratistas que tienen relación directa con la gestión de proyectos.

La articulación de la PMO en las alcaldías municipales, requiere principalmente la voluntad política de los mandatarios; pero, una vez iniciado el proceso, demanda una adaptación de la cultura organización de las administraciones, que propendan por la mejora continua de los procesos de gestión y por el liderazgo en el fortalecimiento de los proyectos en estos cuatro municipios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Betancourt Morales, C. M., Pinzón Guevara, I., y Posada Toro, J. S. (2014). Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín. *Revista Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA)*, 11(21), 133-144. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-12372014000100012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372014000100012)
- Cedeño Viteri, N. (2012). La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores. *Res Non Verba. Revista Científica*, Volumen 2, Número 2. [https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/revista\\_completa.pdf#page=18](https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/revista_completa.pdf#page=18)
- Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office*. Marcel Dekker.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2017). Guía orientaciones para realizar la medición del desempeño integral municipal. Guía para oficinas departamentales de planeación. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/EI-G01%20Gu%C3%ADa%20orientaciones%20para%20realizar%20la%20medici%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20municipal.Pu.pdf>
- Elhadem Madero, J. (Abril, 2000). Gerencia de proyectos, la mejor práctica integral. *Revista Uniandinos, Edición 174*. (párr.4)

- Garnica, J. E., y López, R. (2020) Universidad EAFIT, Maestría en Gerencia de Proyectos, Gerencia Estratégica de Proyectos. Material de aula. Pereira, Risaralda, Colombia.
- Gil González. C. A. (2014). Propuesta de Oficina de Proyectos para la Gobernación de Risaralda [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/5452>
- González Valencia, M. E. (2017). *Rediseño de la Oficina de Proyectos adscrita al Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de Envigado*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11728>
- Herrera Castellanos, M. (2011). Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas. Investigación pediatría hospital Roosevelt, Guatemala. <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Mejía, L. F., Pérez Burgos, J., Gómez, N., Ariza, D., y Ruiz, J. (1 de junio, 2018). Medición del desempeño municipal (MDM): un instrumento para una descentralización efectiva. *Carta Financiera*. <https://www.anif.com.co/Biblioteca/politica-fiscal/medicion-del-desempeno-municipal-mdm-un-instrumento-para-una>
- Municipio de Guática (2019). Actualización Manual de funciones. <http://www.guatica-risaralda.gov.co/alcaldia/organigrama>

Municipio de Guática (2017). Organigrama. <http://www.quatica-risaralda.gov.co/noticias/noticia-577144>

Municipio de Mistrató (2018). Manual de funciones. <http://www.mistrato-risaralda.gov.co/procesos-y-procedimientos/manual-de-funciones>

Municipio de Mistrató (2018). Organigrama. <http://www.mistrato-risaralda.gov.co/alcaldia/organigrama>

Municipio de Pueblo Rico (2018). Manual específico de funciones y competencias laborales. <http://www.pueblorico-risaralda.gov.co/informacion-adicional/manual-especifico-de-funciones-y-competencias-laborales>

Municipio de Pueblo Rico (2017). Organigrama. <http://www.pueblorico-risaralda.gov.co/alcaldia/organigrama>

Municipio de Quinchía (2018). Manual específico de funciones y competencias laborales para la planta de empleos de la administración central del Municipio de Quinchía. <http://www.quinchia-risaralda.gov.co/politicas-y-lineamientos/manual-especifico-de-funciones-y-competencias-laborales-25883>

Municipio de Quinchía (2017). Organigrama. <http://www.quinchia-risaralda.gov.co/alcaldia/organigrama>

Ocampo Meneses, K. T. (2019). Propuesta de diseño de una oficina de proyectos (PMO) para la secretaría de planeación de la alcaldía de Pereira [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional.

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14290>

Olivella, C. (diciembre 2019). Balance de Satisfacción de la asistencia recibida y las expectativas para la siguiente vigencia. Encuentro de secretarios de planeación y hacienda del departamento de Risaralda. Llevado a cabo por la gobernación de Risaralda. Parque Ukumarí, Pereira, Colombia.

Pacheco Espejel, A. A., y Cruz Estrada, M. C. (2006). *Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimiento y técnicas*. Cecsá.

Project Management Institute – PMI (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6ª. ed.). El autor.

Project Management Institute – PMI (2013). *Organizational Project Management Maturity Model -OPM3* (3ª. ed.). El autor.

Pulgarín Marín. D. M. (2017). *Propuesta de diseño de una Oficina de Proyectos (PMO) para la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER)* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional.

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11923>

Secretaría de Planeación Gobernación de Risaralda (2020). *Atlas de Risaralda*. Departamento de Risaralda.

Sierra, D. A. (2017). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *Citas*, 3, 31-38.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11614/Sierradiego2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TuDashboard (23 de abril, 2019). ¿Qué es una métrica de negocio?

<https://tudashboard.com/que-es-una-metrica-de-negocio/>

Universidad EAFIT (20/08/2015). Plantilla para las presentaciones

PowerPoint.pptx. [https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/negocios-internacionales/acerca-programa/Documents/plantilla\\_para\\_las\\_presentaciones\\_PowerPoint.pptx](https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/negocios-internacionales/acerca-programa/Documents/plantilla_para_las_presentaciones_PowerPoint.pptx)

Zerpa, C. (8 de noviembre, 2006). En busca de métricas simples y relevantes para la oficina de proyectos: In search of simple, relevant metrics for the project

office. *Paper presented at PMI® Global Congress 2006—Latin America, Santiago, Chile.* <https://www.pmi.org/learning/library/simple-relevant-metrics-goal-question-metric-8135>

## ANEXOS

Anexo 1. Cuadro listado 501 buenas prácticas extraídas del Instrumento OPM3.

Tabla de las Buenas prácticas extraídas de Instrumento OPM3.

<b>ID</b>	<b>Pregunta traducida del OPM3</b>	<b>Grupos de Proceso</b>	<b>Áreas del conocimiento</b>	<b>Dominio</b>	<b>Etapa Mejora Procesos</b>
1 1005	¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Inicio	Integración del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
2 1020	¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Planificación	Integración del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
3 1030	¿Su organización estandariza el proceso de "recopilación de requisitos"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
4 1035	¿Estandariza su organización el proceso de "Monitorear y controlar el	Monitoreo y Control	Integración del Proyecto	Proyecto	Estandarizar

		trabajo del proyecto”?				
5	1040	¿Su organización estandariza el proceso "Definir alcance"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
6	1045	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Monitoreo y Control	Integración del Proyecto	Proyecto	Medida
7	1050	¿Su organización estandariza el proceso de "Definir actividades"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
8	1055	¿Su organización controla el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	Monitoreo y Control	Integración del Proyecto	Proyecto	Controlar
9	1060	¿Estandariza su organización el proceso de "Actividades de secuencia"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
10	1065	¿Su organización mejora el proceso de	Monitoreo y	Integración del	Proyecto	Mejorar

		“Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”?	Control	Proyecto		
11	1070	¿Su organización estandariza el proceso de "Estimación de la duración de la actividad"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
12	1075	¿Su organización estandariza el proceso "Crear WBS"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
13	1080	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar horario"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
14	1085	¿Su organización mide el proceso "Crear WBS"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Medida
15	1090	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Planificación	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar

16	1095	¿Su organización controla el proceso "Crear WBS"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Controlar
17	1100	¿Su organización estandariza el proceso de "Estimación de costos"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
18	1105	¿Su organización mejora el proceso de "Crear WBS"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Mejorar
19	1110	¿Su organización estandariza el proceso "Determinar presupuesto"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
20	1115	¿Su organización estandariza el proceso de "Recursos estimados de actividad"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
21	1120	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
22	1125	¿Su organización mide el proceso de	Planificación	Tiempo del	Proyecto	Medida

		"Estimación de recursos de actividad"?		Proyecto		
23	1130	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Planificación	Calidad del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
24	1135	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de recursos de actividad"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Controlar
25	1145	¿Su organización mejora el proceso de "Recursos estimados de actividad"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Mejorar
26	1150	¿Estandariza su organización el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	Ejecución	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
27	1155	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestionar equipo de proyecto"?	Ejecución	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar

28	1160	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	Planificación	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
29	1165	¿Su organización mide el proceso "Gestionar equipo de proyecto"?	Ejecución	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Medida
30	1170	¿Su organización estandariza el proceso de "Identificar riesgos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
31	1175	¿Su organización controla el proceso "Gestionar equipo de proyecto"?	Ejecución	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Controlar
32	1180	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
33	1185	¿Su organización mejora el proceso de	Ejecución	Recursos	Proyecto	Mejorar

		"Gestionar equipo de proyecto"?		Humanos del Proyecto		
34	1190	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
35	1195	¿Su organización estandariza el proceso de "Identificar partes interesadas"?	Inicio	Interesados del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
36	1200	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar respuestas al riesgo"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
37	1210	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de adquisiciones"?	Planificación	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Estandarizar
38	1240	¿Estandariza su organización el	Ejecución	Calidad del	Proyecto	Estandarizar

		proceso de "Realizar el Aseguramiento de la Calidad"?		Proyecto		
39	1260	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestionar comunicaciones"?	Ejecución	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
40	1270	¿Su organización estandariza el proceso de "adquisiciones de conducta"?	Ejecución	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Estandarizar
41	1300	¿Su organización estandariza el proceso de "Comunicaciones de control"?	Monitoreo y Control	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
42	1310	¿Su organización estandariza el proceso de "Realizar un control de cambio integrado"?	Monitoreo y Control	Integración del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
43	1320	¿Su organización estandariza el	Monitoreo y	Alcance del	Proyecto	Estandarizar

		proceso de "Validar el alcance"?	Control	Proyecto		
44	1330	¿Su organización estandariza el proceso de "Alcance de control"?	Monitoreo y Control	Alcance del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
45	1340	¿Su organización estandariza el proceso de "Programa de control"?	Monitoreo y Control	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
46	1350	¿Su organización estandariza el proceso de "Control de costos"?	Monitoreo y Control	Costes del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
47	1360	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de calidad"?	Monitoreo y Control	Calidad del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
48	1370	¿Su organización estandariza el proceso de "Riesgos de control"?	Monitoreo y Control	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
49	1380	¿Su organización estandariza el proceso de "Contrataciones cercanas"?	Cierre	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Estandarizar
50	1390	¿Su organización estandariza el	Cierre	Integración del	Proyecto	Estandarizar

		proceso "Cerrar proyecto o fase"?		Proyecto		
51	1700	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Planificación	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Medida
52	1710	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Medida
53	1720	¿Su organización mide el proceso de "Recopilación de requisitos"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Medida
54	1730	¿Su organización mide el proceso de "Definir alcance"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Medida
55	1740	¿Su organización mide el proceso de "Definir actividades"?	Planificación	Calidad del Proyecto	Proyecto	Medida
56	1750	¿Su organización mide el proceso de	Ejecución	Recursos	Proyecto	Medida

		"Actividades de secuencia"?		Humanos del Proyecto		
57	1760	¿Su organización mide el proceso de "Estimación de la duración de la actividad"?	Planificación	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Medida
58	1770	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar horario"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Medida
59	1780	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Medida
60	1790	¿Su organización mide el proceso de "Estimación de costos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Medida
61	1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar presupuesto"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Medida

62	1810	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?	Planificación	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Medida
63	1820	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Ejecución	Integración del Proyecto	Proyecto	Medida
64	1840	¿Su organización mide el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	Ejecución	Calidad del Proyecto	Proyecto	Medida
65	1850	¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	Ejecución	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Medida
66	1860	¿Su organización mide el proceso de "Identificar riesgos"?	Ejecución	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Medida
67	1870	¿Su organización mide el proceso de "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?	Ejecución	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Medida
68	1880	¿Su organización mide el proceso	Monitoreo y	Adquisiciones	Proyecto	Medida

		"Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	Control	del proyecto		
69	1890	¿Su organización mide el proceso de "Planificar respuestas al riesgo"?	Monitoreo y Control	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Medida
70	1900	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	Monitoreo y Control	Integración del Proyecto	Proyecto	Medida
71	1930	¿Su organización mide el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	Monitoreo y Control	Alcance del Proyecto	Proyecto	Medida
72	1950	¿Su organización mide el proceso de "Gestionar comunicaciones"?	Monitoreo y Control	Alcance del Proyecto	Proyecto	Medida
73	1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de adquisiciones"?	Monitoreo y Control	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Medida
74	1990	¿Su organización mide el proceso de	Ejecución	Interesados del	Proyecto	Medida

		"Comunicaciones de control"?		Proyecto		
75	2000	¿Su organización mide el proceso	Monitoreo y	Costes del	Proyecto	Medida
		"Realizar control de cambio integrado"?	Control	Proyecto		
76	2005	¿Su organización mide el proceso	Ejecución	Interesados del	Proyecto	Medida
		"Identificar partes interesadas"?		Proyecto		
77	2010	¿Su organización mide el proceso	Monitoreo y	Calidad del	Proyecto	Medida
		"Validar alcance"?	Control	Proyecto		
78	2015	¿Su organización controla el proceso	Ejecución	Interesados del	Proyecto	Controlar
		de "Identificar partes interesadas"?		Proyecto		
79	2020	¿Su organización mide el proceso de	Monitoreo y	Riesgos del	Proyecto	Medida
		"Alcance de control"?	Control	Proyecto		
80	2025	¿Su organización mejora el proceso de	Ejecución	Interesados del	Proyecto	Mejorar
		"Identificar partes interesadas"?		Proyecto		
81	2030	¿Su organización mide el proceso de	Cierre	Adquisiciones	Proyecto	Medida
		"Programa de control"?		del proyecto		

82	2035	¿Estandariza su organización el proceso de "Gestionar la participación de las partes interesadas"?	Cierre	Integración del Proyecto	Proyecto	Estandarizar
83	2045	¿Su organización mide el proceso "Gestionar la participación de las partes interesadas"?	Planificación	Integración del Proyecto	Proyecto	Medida
84	2050	¿Su organización mide el proceso de "Control de calidad"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Medida
85	2055	¿Su organización controla el proceso de "Gestionar la participación de las partes interesadas"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Controlar
86	2060	¿Su organización mide el proceso de "Riesgos de control"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Medida
87	2065	¿Su organización mejora el proceso de "Gestionar la participación de las partes interesadas"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Mejorar

		interesadas"?				
88	2070	¿Su organización mide el proceso de "Contrataciones cercanas"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Medida
89	2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Medida
90	2240	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Controlar
91	2250	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Controlar
92	2260	¿Su organización controla el proceso de "recopilación de requisitos"?	Planificación	Calidad del Proyecto	Proyecto	Controlar
93	2270	¿Su organización controla el proceso de "Definir alcance"?	Ejecución	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Controlar

94	2280	¿Su organización controla el proceso de "Definir actividades"?	Planificación	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Controlar
95	2290	¿Su organización controla el proceso de "Actividades de secuencia"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Controlar
96	2300	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de la duración de la actividad"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Controlar
97	2310	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar horario"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Controlar
98	2320	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Controlar
99	2330	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de costos"?	Planificación	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Controlar
100	2340	¿Su organización controla el proceso	Ejecución	Integración del	Proyecto	Controlar

		"Determinar presupuesto"?		Proyecto		
101	2350	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?	Ejecución	Calidad del Proyecto	Proyecto	Controlar
102	2360	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Ejecución	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Controlar
103	2380	¿Su organización controla el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	Ejecución	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Controlar
104	2390	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	Ejecución	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Controlar
105	2400	¿Su organización controla el proceso de "Identificar riesgos"?	Monitoreo y Control	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Controlar
106	2410	¿Su organización controla el proceso de "Realizar análisis cualitativo de	Monitoreo y Control	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Controlar

		riesgos"?				
107	2420	¿Su organización controla el proceso "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	Monitoreo y Control	Integración del Proyecto	Proyecto	Controlar
108	2430	¿Su organización controla el proceso de "Planificar respuestas al riesgo"?	Monitoreo y Control	Alcance del Proyecto	Proyecto	Controlar
109	2440	¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de adquisiciones"?	Monitoreo y Control	Alcance del Proyecto	Proyecto	Controlar
110	2470	¿Su organización controla el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	Monitoreo y Control	Costes del Proyecto	Proyecto	Controlar
111	2490	¿Su organización controla el proceso de "Administrar comunicaciones"?	Monitoreo y Control	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Controlar
112	2530	¿Su organización controla el proceso	Inicio	Integración del	Proyecto	Controlar

		de "Control de comunicaciones"?		Proyecto		
113	2540	¿Su organización controla el proceso "Realizar control de cambio integrado"?	Planificación	Integración del Proyecto	Proyecto	Controlar
114	2550	¿Su organización controla el proceso de "Validar el alcance"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Controlar
115	2560	¿Su organización controla el proceso de "Alcance de control"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Controlar
116	2570	¿Su organización controla el proceso de "Programa de control"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Controlar
117	2580	¿Su organización controla el proceso de "Control de costos"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Controlar
118	2590	¿Su organización controla el proceso de "Control de calidad"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Controlar
119	2600	¿Su organización controla el proceso	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Controlar

		de "Control de riesgos"?		Proyecto		
120	2610	¿Su organización controla el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Planificación	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Controlar
121	2620	¿Su organización controla el proceso de "Cerrar proyecto o fase"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Controlar
122	2630	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Mejorar
123	2640	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Mejorar
124	2650	¿Su organización mejora el proceso de "Recopilación de requisitos"?	Planificación	Calidad del Proyecto	Proyecto	Mejorar
125	2660	¿Su organización mejora el proceso de "Definir alcance"?	Ejecución	Recursos Humanos del	Proyecto	Mejorar

		Proyecto				
126	2670	¿Su organización mejora el proceso de "Definir actividades"?	Planificación	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Mejorar
127	2680	¿Su organización mejora el proceso de "Actividades de secuencia"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Mejorar
128	2690	¿Su organización mejora el proceso de "Estimación de la duración de la actividad"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Mejorar
129	2700	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar horario"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Mejorar
130	2710	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	Planificación	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Mejorar
131	2720	¿Su organización mejora el proceso de	Planificación	Adquisiciones	Proyecto	Mejorar

		"Estimación de costos"?		del proyecto		
132	2730	¿Su organización mejora el proceso "Determinar presupuesto"?	Ejecución	Integración del Proyecto	Proyecto	Mejorar
133	2740	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?	Ejecución	Calidad del Proyecto	Proyecto	Mejorar
134	2750	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Ejecución	Recursos Humanos del Proyecto	Proyecto	Mejorar
135	2770	¿Su organización mejora el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	Ejecución	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Mejorar
136	2780	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	Ejecución	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Mejorar
137	2790	¿Su organización mejora el proceso de "Identificar riesgos"?	Monitoreo y Control	Adquisiciones del proyecto	Proyecto	Mejorar

138	2800	¿Su organización mejora el proceso de "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?	Monitoreo y Control	Comunicaciones del Proyecto	Proyecto	Mejorar
139	2810	¿Su organización mejora el proceso de "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	Monitoreo y Control	Integración del Proyecto	Proyecto	Mejorar
140	2820	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar respuestas al riesgo"?	Monitoreo y Control	Alcance del Proyecto	Proyecto	Mejorar
141	2830	¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de adquisiciones"?	Monitoreo y Control	Alcance del Proyecto	Proyecto	Mejorar
142	2860	¿Su organización mejora el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	Monitoreo y Control	Costes del Proyecto	Proyecto	Mejorar
143	2880	¿Su organización mejora el proceso de "Gestionar comunicaciones"?	Monitoreo y Control	Riesgos del Proyecto	Proyecto	Mejorar

144	2910	¿Su organización mejora el proceso de "Adquisiciones de control"?	Cierre	Integración del Proyecto	Proyecto	Mejorar
145	2920	¿Su organización mejora el proceso de "Comunicaciones de control"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Mejorar
146	2930	¿Su organización mejora el proceso de "Realizar un control de cambio integrado"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Mejorar
147	2940	¿Su organización mejora el proceso de "Validar alcance"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Mejorar
148	2950	¿Su organización mejora el proceso de "Alcance de control"?	Planificación	Interesados del Proyecto	Proyecto	Mejorar
149	2960	¿Su organización mejora el proceso de "Programa de control"?	Monitoreo y Control	Interesados del Proyecto	Proyecto	Mejorar
150	2970	¿Su organización mejora el proceso de "Control de costos"?	Planificación	Alcance del Proyecto	Proyecto	Mejorar

151	2980	¿Su organización mejora el proceso de "Control de calidad"?	Planificación	Tiempo del Proyecto	Proyecto	Mejorar
152	2990	¿Su organización mejora el proceso de "Riesgos de control"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Mejorar
153	3000	¿Su organización mejora el proceso de "Contrataciones cercanas"?	Planificación	Interesados del Proyecto	Proyecto	Mejorar
154	3010	¿Su organización mejora el proceso de "Cerrar proyecto o fase"?	Monitoreo y Control	Interesados del Proyecto	Proyecto	Mejorar
155	(n.d.)	¿Su organización mide el proceso de "Control de costos"?	Planificación	Costes del Proyecto	Proyecto	Mide
156	(n.d.)	¿Su organización controla el proceso de "Contrataciones cercanas"?	Monitoreo y Control	Interesados del Proyecto	Proyecto	Controla

Fuente: elaboración propia. Adaptado de OPM3

## Anexo 2. Capturas de pantalla de la encuesta



### Diagnóstico a la Gestión de Proyectos en su Entidad

El diagnóstico de madurez a la gestión de proyectos en la entidad, representa una herramienta para el Municipio, que le brinda datos e información de las buenas practicas utilizadas en gestión de proyectos aplicada a nivel mundial en la actualidad. Permite dar pautas a la organización sobre el estado de sus procesos, procedimientos y estrategias, donde la recolección de la información es fundamental para la obtención de resultados confiables, que brindan elementos para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. Como se trata de una entidad Pública los resultados de esta investigación podrán ser utilizados para la construcción de políticas y proyectos acordes con la realidad territorial, buscando mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de proyectos.

[Siguiente](#)

### Gestión de Integración

Su Entidad incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Plan de Gestión de Proyectos: es el método donde se incorporan e integran los lineamientos, objetivos y acciones como estrategia para desarrollar en la entidad y que constituyen el plan o la ruta de navegación para la dirección y desarrollo de los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo del Proyecto: proceso en el que la entidad es liderada, monitoreada y controlada para el desarrollo de los proyectos mediante ajustes y cumplimiento de objetivos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Supervisar y controlar el trabajo del proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Carta del Proyecto: proceso inicial donde la entidad municipal emite un documento, acta, carta y/o ficha del proyecto para su posterior aprobación y/o asignación de recursos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

### Gestión de Comunicación.

Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Gestión Comunicaciones: proceso que recoge las políticas, formas y canales de comunicación entre la entidad y los ciudadanos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Gestionar comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Gestionar comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Gestionar comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Gestionar comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Planificar Comunicaciones: proceso por el cual se planea el tratamiento de la información tanto desde su recepción hasta su almacenamiento acorde al plan municipal de comunicaciones. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de las comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Control Comunicaciones: proceso mediante el cual la entidad realiza la supervisión de las comunicaciones internas y externas que están relacionadas con el desarrollo de los proyectos



	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Control de comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Control de comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Control de comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Control de comunicaciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

### Gestión de Riesgos.

Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

Identificar Riesgos: proceso mediante el cual la entidad establece los tipos de riesgos presentes en cada proyecto \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Identificar riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Identificar riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Identificar riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Identificar riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gestión de Riesgos: proceso que realiza la entidad para dar tratamiento a los riesgos que puedan afectar los proyectos. (ejemplo, matriz de riesgos, plan anticorrupción, riesgos en los procesos) \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respuesta al Riesgo: proceso de desarrollar un plan municipal con acciones para prevenir y reducir los posibles riesgos asociados a proyectos \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Planificar respuestas al riesgo"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar respuestas al riesgo"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Planificar respuestas al riesgo"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Planificar respuestas al riesgo"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desarrollar Horario: proceso en el cual la entidad distribuye las tareas y las horas de trabajo con el fin de aumentar la eficiencia y disminuir las cargas laborales. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar horario"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar horario"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Desarrollar horario"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar horario"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análisis Cuantitativo: proceso mediante el cual se analiza cuantitativamente el mapa de riesgos por procesos y los riesgos identificados sobre los proyectos \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso "Realizar análisis cuantitativos de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análisis Cualitativo: proceso mediante el cual se analiza cualitativamente el mapa de riesgos por procesos y los riesgos identificados sobre los proyectos \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Realizar análisis cualitativo de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Control de Riesgos: proceso de hacer seguimiento a los planes de riesgos implementados evaluando el nivel de riesgo presente en los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Control de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Control de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Control de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Control de riesgos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Gestión de Costos.

Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Control de Cambio Integrado: proceso mediante el cual el municipio determina realizar cambios en el alcance del proyecto. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Realizar un control de cambio integrado"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Realizar un control de cambio integrado"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Realizar control de cambio integrado"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso "Realizar control de cambio integrado"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cerrar Fase: proceso mediante el cual se realiza la finalización del proyecto, unidad funcional, o entregable a satisfacción de la entidad. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Cerrar proyecto o fase"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Cerrar proyecto o fase"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Control de Costos: proceso de monitorear la actualidad de los proyectos, verificando los costos y los posibles cambios que puedan presentarse. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Control de costos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Control de costos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Control de costos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Control de costos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Costos de Presupuesto: proceso donde se calculan y cuantifican según los precios de mercado los recursos económicos necesarios para la elaboración de los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso "Determinar presupuesto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso "Determinar presupuesto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Determinar presupuesto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso "Determinar presupuesto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estimación de Costos: proceso preliminar donde se calculan y cuantifican aproximadamente los recursos para la elaboración de los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Estimación de costos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Estimación de costos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Estimación de costos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Estimación de costos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

### Gestión de Recursos.

Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

Recursos Humanos: proceso donde se planea organiza y se desarrolla todo lo relacionado con el uso eficiente del recurso humano en la entidad. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de recursos humanos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Equipo de Proyecto: proceso de conformar el equipo necesario (recursos humanos) para las actividades relacionadas con los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso "Adquirir equipo de proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Adquirir equipo de proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gestionar Equipo de Proyecto: proceso en el cual se dirigen y controlan la utilización de los recursos humanos que se emplean en proyectos \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Gestionar equipo de proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Gestionar equipo de proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Gestionar equipo de proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso "Gestionar equipo de proyecto"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Gestión de Adquisiciones.

Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

Gestión de Adquisiciones: proceso por el cual el municipio realiza un plan de adquisiciones como una herramienta para gestionar los bienes obras y servicios que desea realizar. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de adquisiciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de adquisiciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión de adquisiciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de adquisiciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Control de adquisiciones: proceso mediante el cual el municipio realiza el monitoreo y control de los bienes / servicios u entregables de los proyectos contratados. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Control de adquisiciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Control de adquisiciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Control de adquisiciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Control de adquisiciones"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

## Gestión de Calidad.

Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

Recopilación de Requisitos: proceso de revisión, almacenamiento y recopilación de los documentos y de la información necesarios para el desarrollo de los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Recopilación de requisitos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "recopilación de requisitos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Recopilación de requisitos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "recopilación de requisitos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Planificar la Gestión de Calidad: proceso mediante el cual se planea la utilización de las herramientas diseñadas en el sistema de gestión de calidad. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Control de Calidad: proceso de verificar la ejecución de los controles y realizar ajustes que mejoren los procesos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Control de calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Control de calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Control de calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Control de calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aseguramiento de Calidad: proceso mediante el cual la entidad realiza la verificación de controles de calidad en sus proyectos para asegurar el cumplimiento de las normativas \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la Calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

### Gestión de Cronograma.

Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Actividades de Secuencia: proceso de secuenciar las actividades del proyecto. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Actividades de secuencia"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Actividades de secuencia"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Actividades de secuencia"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Actividades de secuencia"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Programa de Control: proceso de monitorear los alcances del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Programa de control"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Programa de control"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Programa de control"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Programa de control"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estimación de Recursos: proceso mediante el cual la entidad calcula y cuantifica la asignación de recursos de un proyecto. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Estimación de recursos por actividad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Estimación de recursos por actividad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Estimación de recursos por actividad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Estimación de recursos por actividad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estimación de Actividades: proceso mediante el cual se documentan y se especifican las actividades, procesos y procedimientos a realizar en los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Definir actividades"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Definir actividades"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Definir actividades"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Definir actividades"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Duración de la Actividad: proceso mediante el cual la entidad estima la duración de las actividades de un proyecto. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Estimación de la duración de la actividad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Estimación de la duración de la actividad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Estimación de la duración de la actividad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Estimación de la duración de la actividad"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Gestión de Alcance.

Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.

Definir Alcance: proceso que define todos los productos, requisitos y características determinados en el objeto de un proyecto. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Definir alcance"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso "Definir alcance"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Definir alcance"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Definir alcance"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Controlar Alcance: proceso mediante el cual se realiza el control y monitoreo de las metas del proyecto. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Alcance de control"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Alcance de control"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Alcance de control"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Alcance de control"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Validar Alcance: proceso mediante el cual la entidad realiza la conformación y aprobación de los entregables a satisfacción de cada proyecto. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Validar alcance"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Validar alcance"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Validar alcance"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Validar alcance"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Crear EDT/WBS: proceso donde se crea una estructura de descomposición de trabajo (EDT/WBS) que organiza jerárquicamente las actividades a ejecutar por el equipo del proyecto. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Crear WBS"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso "Crear WBS"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Crear WBS"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso "Crear WBS"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

### Gestión de interesados

Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Gestionar Partes Interesadas: proceso por el cual se coordinan y controlan las partes interesadas como usuarios de la entidad, empleados, comunidad, proveedores, colaboradores y demás partes interesadas. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Gestionar la participación de las partes interesadas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estandariza su organización el proceso de "Gestionar la participación de las partes interesadas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso "Gestionar la participación de las partes interesadas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Gestionar la participación de las partes interesadas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identificar Partes Interesadas: proceso donde se identifican los interesados del proyecto como población beneficiaria, grupos vulnerables, comunidades, que tenga relación directa o indirecta con los impactos de los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Identificar partes interesadas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Identificar partes interesadas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Identificar partes interesadas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Identificar partes interesadas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Contrataciones Cercanas: proceso mediante el cual la entidad establece políticas y procedimientos para realizar las adquisiciones y compras, priorizando los proveedores locales. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Contrataciones cercanas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Contrataciones cercanas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Contrataciones cercanas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Contrataciones cercanas"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Enviar

### Anexo 3. Saberes previos e instrucciones para el cuestionario



#### DESCRIPCIÓN

El presente proyecto de investigación de maestría pretende realizar el diseño de oficinas de proyectos en las diversas organizaciones de los municipios de Risaralda, buscando contribuir a mejorar la eficiencia y optimización de la gestión, fortaleciendo las áreas de proyectos, reduciendo costos, acortando procesos y desarrollando iniciativas de exitoso.

Parten de un diagnóstico de madurez en la gestión desde adentro de las organizaciones, bajo el Enfoque internacional Project Management Institute (PMI), práctica certificada internacionalmente que agrupa conocimientos y buenas practicas más utilizadas, que sirven como pauta para las organizaciones en la búsqueda de la adaptación a los diferentes proyectos, establece grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre. Constituye áreas de conocimiento fundamentales como integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

**Inspira Crea Transforma**

Vigilada Mineducación  
Universidad con Acreditación  
Institucional hasta 2018

**UNIVERSIDAD  
EAFIT®**

## ANEXO SABERES PREVIOS A LA ENCUESTA

**¿Qué es un Proyecto?** Es un esfuerzo temporal para crear un resultado, servicio o producto único.

**¿Qué es Gestión de Proyectos?** Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto.

**¿Qué es PMI?** Project Management Institute (PMI), una organización internacional que propende por la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente.

**¿Qué es OPM3?** Organizational Project Management Model Maturity, es un estándar del Project Management Institute (PMI), diseñado para que las organizaciones midan su capacidad de madurez en el manejo de los proyectos

Inspira Crea Transforma

Vigilada Mineducación  
Universidad con Acreditación  
Institucional hasta 2018

UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

**¿Que son Grupos de Proceso?** Este estándar describe los procesos de la dirección de proyectos empleados para cumplir con los objetivos del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

1. **Grupo de Procesos de Inicio:** Proceso realizado para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
2. **Grupo de Procesos de Planificación:** Proceso requerido para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
3. **Grupo de Procesos de Ejecución:** Proceso realizado para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
4. **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** Proceso requerido para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. **Grupo de Procesos de Cierre:** Proceso llevado a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

Inspira Crea Transforma

Vigilada Mineducación  
Universidad con Acreditación  
Institucional hasta 2018

UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

**¿Que son Áreas del Conocimiento?.** Son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. Es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos. Se utilizan en la mayoría de los proyectos, y un proyecto específico pueden requerir Áreas de Conocimiento adicionales.

1. **Gestión de la Integración del Proyecto:** Procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
2. **Gestión del Alcance del Proyecto:** Procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito.
3. **Gestión del Cronograma del Proyecto:** Procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
4. **Gestión de los Costos del Proyecto:** Procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
5. **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

**Inspira Crea Transforma**

Vigilada Mineducación  
Universidad con Acreditación  
Institucional hasta 2018

**UNIVERSIDAD  
EAFIT®**

6. **Gestión de los Recursos del Proyecto:** Procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
7. **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
8. **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
9. **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.
10. **Gestión de los Interesados del Proyecto:** Procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

**Inspira Crea Transforma**

Vigilada Mineducación  
Universidad con Acreditación  
Institucional hasta 2018

**UNIVERSIDAD  
EAFIT®**

## ANEXO INSTRUCCIONES DILIGENCIAMIENTO ENCUESTA

Las preguntas que se exhiben a continuación obedecen a un estudio que identifica el grado de madurez que tiene la entidad para la gestión de sus proyectos, este permitirá generar una herramienta que permita a la organización mejorar sus procesos, procedimientos e incrementar la eficiencia y eficacia en la elaboración de los proyectos en mención.

El cuestionario está fundamentado en los estándares internacionales de Project Management Institute (PMI), una organización internacional que propende por la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente. Se utiliza el método (OPM3) Organizational Project Management Model Maturity, el cual es uno de los estándares antes mencionado de esta entidad diseñado para que las organizaciones midan su capacidad de madurez en el manejo de los proyectos. La estructura de la propuesta contempla 10 áreas de conocimiento. Las cuales representan las categorías básicas de organización ideadas por PMI para entender la administración de proyectos.

N°	AREAS DEL CONOCIMIENTO
1	GESTIÓN INTEGRACIÓN
2	GESTIÓN COMUNICACIONES
3	GESTIÓN RIESGOS
4	GESTIÓN COSTOS
5	GESTIÓN RECURSOS
6	GESTIÓN ADQUISICIONES
7	GESTIÓN CALIDAD
8	GESTIÓN CRONOGRAMA
9	GESTIÓN ALCANCE
10	GESTIÓN INTERESADOS

**Inspira Crea Transforma**

UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

## ANEXO INSTRUCCIONES DILIGENCIAMIENTO ENCUESTA

Cada una de estas áreas presenta componentes con preguntas que representan los procesos que se manejan en la entidad y a los cuales el encuestado deberá responder según cuatro tipos de calificación que obedecen al grado de implementación de los procesos en su organización.

N°	TIPO DE CALIFICACIÓN	
1	NO IMPLEMENTADO	Cuando el proceso que menciona la pregunta no se realiza en la entidad
2	PARCIALMENTE IMPLEMENTADO	Cuando el proceso que menciona la pregunta ha iniciado su práctica en la entidad
3	COMPLETAMENTE IMPLEMENTADO	Cuando el proceso que menciona la pregunta se practica en la entidad
4	COMPLETAMENTE IMPLEMENTADO Y CONSISTENTE	Cuando el proceso que menciona la pregunta se practica en la entidad ampliamente y se le evalúa constantemente

La encuesta se diligencia en la plataforma de formulario del enlace que será enviado a través de correo electrónico. Aunque el lenguaje de la encuesta es muy técnico este obedece a los estándares internacionales del PMI "Project Management Institute", si se pregunta alguna dificultad en el entendimiento de las preguntas, el encuestado debe relacionar las mismas con los procesos que se desarrollan en su entidad. Algunas preguntas son similares y varían solo en palabras como "mide", "controla", "mejora" o "estandariza".

**Inspira Crea Transforma**

UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

El encuestado deberá dar un clic por cada pregunta, en una de las cuatro opciones; todas las preguntas son obligatorias y permitirá conocer si estos procesos se encuentran implementados en la organización.

Ejemplo:

**GERENCIA DE PROYECTOS**

### Diagnóstico a la Gestión de Proyectos en su Entidad

El diagnóstico de madurez a la gestión de proyectos en la entidad, representa una herramienta para el Municipio, que le brinda datos e información de las buenas practicas utilizadas en gestión de proyectos aplicada a nivel mundial en la actualidad. Permite dar pautas a la organización sobre el estado de sus procesos, procedimientos y estrategias, donde la recolección de la información es fundamental para la obtención de resultados confiables, que brindan elementos para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. Como se trata de una entidad Pública los resultados de esta investigación podrán ser utilizados para la construcción de políticas y proyectos acordes con la realidad territorial, buscando mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de proyectos.

Siguiente

Plan de Gestión de Proyectos: es el método donde se incorporan e integran los lineamientos, objetivos y acciones como estrategia para desarrollar en la entidad y que constituyen el plan o la ruta de navegación para la dirección y desarrollo de los proyectos. \*

	No implementado	Parcialmente implementado	Implementado	Consistente
¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inspira Crea Transforma



GRACIAS

Inspira Crea Transforma

Vigilada Mineducación  
Universidad con Acreditación  
Institucional hasta 2018



## Anexo 4. Oficios dirigidos a entidades territoriales

**Pereira - Risaralda, 25 de agosto del 2020**

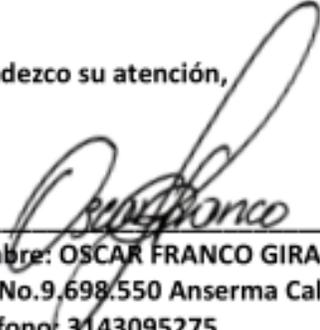
**Señor:  
FREDY ALEXANDER BAYER VILLEGAS  
Alcalde Municipal  
Guática - Risaralda**

**Asunto: Diligenciamiento de Encuesta**

**Cordial saludo,**

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitarle comedidamente el diligenciamiento de una encuesta virtual, dirigida principalmente a sus secretarios de despacho y la dependencia de control interno; dicha encuesta corresponde a un diagnóstico en la gestión de proyectos en su entidad, efectuada con fines académicos por el estudiante Oscar Franco Giraldo del programa de posgrado denominado "MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS" de la Universidad EAFIT, donde se garantiza que la información descrita en ellos corresponde a la que los funcionarios de su organización compartirán en el levantamiento de la información realizado.

**Agradezco su atención,**



Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO  
C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas  
Teléfono: 3143095275  
Dirección: Cra 31 # 80 -17  
Ciudad: Pereira Risaralda.

Pereira - Risaralda, 19 de agosto del 2020

Señor:

**JORGE MARIO MEDINA GALEANO**

Alcalde Municipal

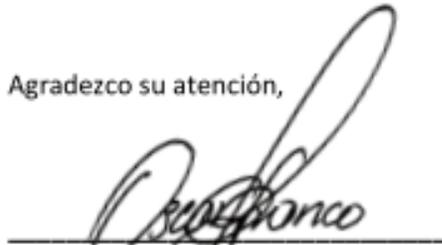
Mistrató - Risaralda

**Asunto: Diligenciamiento de Encuesta**

**Cordial saludo,**

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitarle comedidamente el diligenciamiento de una encuesta virtual, dirigida principalmente a sus secretarios de despacho y la dependencia de control interno; dicha encuesta corresponde a un diagnóstico en la gestión de proyectos en su entidad, efectuada con fines académicos por el estudiante Oscar Franco Giraldo del programa de posgrado denominado "MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS" de la Universidad EAFIT, donde se garantiza que la información descrita en ellos corresponde a la que los funcionarios de su organización compartirán en el levantamiento de la información realizado.

Agradezco su atención,



Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO

C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas

Teléfono: 3143095275

Dirección: Cra 31 # 80 -17

Ciudad: Pereira Risaralda.

Pereira - Risaralda, 25 de agosto del 2020

Señor:

**LEONARDO FABIO SIAGAMA GUTIERREZ**

Alcalde Municipal

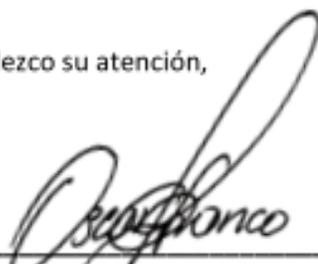
Pueblo Rico - Risaralda

**Asunto: Diligenciamiento de Encuesta**

**Cordial saludo,**

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitarle comedidamente el diligenciamiento de una encuesta virtual, dirigida principalmente a sus secretarios de despacho y la dependencia de control interno; dicha encuesta corresponde a un diagnóstico en la gestión de proyectos en su entidad, efectuada con fines académicos por el estudiante Oscar Franco Giraldo del programa de posgrado denominado "MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS" de la Universidad EAFIT, donde se garantiza que la información descrita en ellos corresponde a la que los funcionarios de su organización compartirán en el levantamiento de la información realizado.

Agradezco su atención,



Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO

C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas

Teléfono: 3143095275

Dirección: Cra 31 # 80 -17

Ciudad: Pereira Risaralda.

Pereira - Risaralda, 25 de agosto del 2020

Señor:

JORGE ALBERTO URIBE FLOREZ

Alcalde Municipal

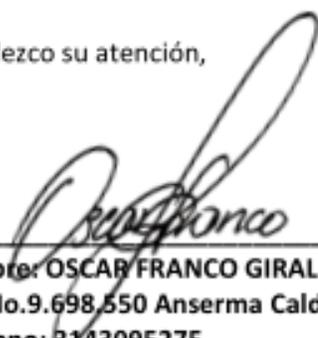
Quinchía - Risaralda

Asunto: Diligenciamiento de Encuesta

Cordial saludo,

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitarle comedidamente el diligenciamiento de una encuesta virtual, dirigida principalmente a sus secretarios de despacho y la dependencia de control interno; dicha encuesta corresponde a un diagnóstico en la gestión de proyectos en su entidad, efectuada con fines académicos por el estudiante Oscar Franco Giraldo del programa de posgrado denominado "MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS" de la Universidad EAFIT, donde se garantiza que la información descrita en ellos corresponde a la que los funcionarios de su organización compartirán en el levantamiento de la información realizado.

Agradezco su atención,



Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO

C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas

Teléfono: 3143095275

Dirección: Cra 31 # 80 -17

Ciudad: Pereira Risaralda.

## Anexo 5. Compromiso de confidencialidad

### COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por el presente documento, el suscrito **Oscar Dario Franco Giraldo** mayor de edad y domiciliado (a) en la ciudad de Pereira - Risaralda, identificado (a) con la cédula de ciudadanía No. 9.698.550 expedida en Anserma - Caldas actuando en representación propia, me permito suscribir el presente compromiso de confidencialidad, el cual se registrá por las siguientes cláusulas, previas las siguientes

#### CONSIDERACIONES

Teniendo en cuenta que para el ejercicio de las funciones u obligaciones durante la vigencia del estudio de investigación me será suministrada información organizacional del **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA**, que puede ser catalogada como privada o semiprivada de acuerdo a las definiciones establecidas por medio de la Ley Estatutaria 1266 del 31 de Diciembre de 2008, me comprometo a guardar estricta reserva y secreto en relación con la información que me sea suministrada por la anterior entidad, por lo tanto suscribo lo consignado en las siguientes

#### CLÁUSULAS

**PRIMERA. OBJETO.** El objeto del presente compromiso es fijar los términos y condiciones bajo los cuales se mantendrá la confidencialidad de los datos e información intercambiados o generados directa o indirectamente por el estudiante Oscar Dario Franco Giraldo, incluyendo cualquier información de naturaleza académica, técnica, administrativa, económica, jurídica, financiera y de otra naturaleza que le suministre el **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA**, incluyendo así mismo cualquier tipo de información que sea generada o gestionada por éste, con independencia del medio en el cual se encuentre soportada (papel, CD, medio audiovisual, disco óptico, documento microfilmado, medio electrónico o digital, etc.).

**SEGUNDA. CONFIDENCIALIDAD.** Me comprometo a mantener en estricta confidencialidad cualquier información intercambiada, generada, o gestionada con el **MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA**. Se considera también información confidencial: a) aquella que como conjunto o por la configuración o estructuración exacta de sus componentes, no sea generalmente conocida entre los expertos en los campos correspondientes, b) códigos fuentes o desarrollos realizados durante la vigencia del nombramiento, vinculación o contratación, c) informes y estadísticas resultado del desarrollo de las funciones u obligaciones asignadas y d) la que posee acceso restringido para ciertas personas. Lo anterior con sujeción al estatuto de propiedad intelectual que tenga la entidad.

**TERCERA. PROHIBICIONES.** Acepto que me queda prohibido adelantar las siguientes actividades: vender, publicar, entregar a terceros, hacer uso indebido, no dar la protección adecuada y resguardar para sí mismo copias de la información suministrada por el **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA** o producida en vigencia del estudio de investigación.

**CUARTA. DURACION.** El presente compromiso rige desde la fecha de su suscripción y se aplicará inclusive respecto de modificaciones a las funciones, responsabilidades, actividades u obligaciones sobrevinientes que pueda llegar a tener.

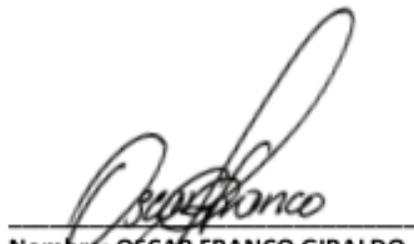
**QUINTA. INCUMPLIMIENTO.** Me hago responsable de todos los daños y perjuicios que para el **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA** se deriven como consecuencia del incumplimiento doloso o

culposo de dicha obligación y me obligo a resarcir plenamente los perjuicios por daño emergente y lucro cesante que llegare a ocasionar la revelación, divulgación o utilización impropia realizada de la información, sin perjuicio de las demás acciones a que haya lugar.

**SEXTA.DERECHOS DE PROPIEDAD.** Todos los productos (aplicaciones, código fuente, documentos, informes, contenidos, etc.) desarrollados durante la vigencia del estudio de investigación serán de propiedad de la UNIVERSIDAD EAFIT y del **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA**, de acuerdo con el estatuto de propiedad intelectual.

**SÉPTIMA.MODIFICACIÓN O TERMINACIÓN.** Este compromiso solo podrá ser modificado o darse por terminado con el consentimiento expreso por escrito de la UNIVERSIDAD EAFIT y del **MUNICIPIO DE GUÁTICA RISARALDA**.

Para constancia y en señal de aceptación, se firma el presente compromiso, en la ciudad de Pereira a los 25 días del mes de agosto de 2020.



Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO  
C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas  
Teléfono: 3143095275  
Dirección: Cra 31 # 80 -17  
Ciudad: Pereira Risaralda.

## COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por el presente documento, el suscrito **Oscar Dario Franco Giraldo** mayor de edad y domiciliado (a) en la ciudad de Pereira - Risaralda, identificado (a) con la cédula de ciudadanía No. 9.698.550 expedida en Anserma - Caldas actuando en representación propia, me permito suscribir el presente compromiso de confidencialidad, el cual se registrá por las siguientes clausulas, previas las siguientes

### CONSIDERACIONES

Teniendo en cuenta que para el ejercicio de las funciones u obligaciones durante la vigencia del estudio de investigación me será suministrada información organizacional del **MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA**, que puede ser catalogada como privada o semiprivada de acuerdo a las definiciones establecidas por medio de la Ley Estatutaria 1266 del 31 de Diciembre de 2008, me comprometo a guardar estricta reserva y secreto en relación con la información que me sea suministrada por la anterior entidad, por lo tanto suscribo lo consignado en las siguientes

### CLÁUSULAS

**PRIMERA. OBJETO.** El objeto del presente compromiso es fijar los términos y condiciones bajo los cuales se mantendrá la confidencialidad de los datos e información intercambiados o generados directa o indirectamente por el estudiante Oscar Dario Franco Giraldo, incluyendo cualquier información de naturaleza académica, técnica, administrativa, económica, jurídica, financiera y de otra naturaleza que le suministre el MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA, incluyendo así mismo cualquier tipo de información que sea generada o gestionada por éste, con independencia del medio en el cual se encuentre soportada (papel, CD, medio audiovisual, disco óptico, documento microfilmado, medio electrónico o digital, etc.).

**SEGUNDA. CONFIDENCIALIDAD.** Me comprometo a mantener en estricta confidencialidad cualquier información intercambiada, generada, o gestionada con el MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA. Se considera también información confidencial: a) aquella que como conjunto o por la configuración o estructuración exacta de sus componentes, no sea generalmente conocida entre los expertos en los campos correspondientes, b) códigos fuentes o desarrollos realizados durante la vigencia del nombramiento, vinculación o contratación, c) informes y estadísticas resultado del desarrollo de las funciones u obligaciones asignadas y d) la que posee acceso restringido para ciertas personas. Lo anterior con sujeción al estatuto de propiedad intelectual que tenga la entidad.

**TERCERA. PROHIBICIONES.** Acepto que me queda prohibido adelantar las siguientes actividades: vender, publicar, entregar a terceros, hacer uso indebido, no dar la protección adecuada y resguardar para sí mismo copias de la información suministrada por el MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA o producida en vigencia del estudio de investigación.

**CUARTA. DURACION.** El presente compromiso rige desde la fecha de su suscripción y se aplicará inclusive respecto de modificaciones a las funciones, responsabilidades, actividades u obligaciones sobrevinientes que pueda llegar a tener.

**QUINTA. INCUMPLIMIENTO.** Me hago responsable de todos los daños y perjuicios que para el MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA se deriven como consecuencia del incumplimiento doloso o

culposo de dicha obligación y me obligo a resarcir plenamente los perjuicios por daño emergente y lucro cesante que llegare a ocasionar la revelación, divulgación o utilización impropia realizada de la información, sin perjuicio de las demás acciones a que haya lugar.

**SEXTA.DERECHOS DE PROPIEDAD.** Todos los productos (aplicaciones, código fuente, documentos, informes, contenidos, etc.) desarrollados durante la vigencia del estudio de investigación serán de propiedad de la UNIVERSIDAD EAFIT y del MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA, de acuerdo con el estatuto de propiedad intelectual.

**SÉPTIMA.MODIFICACIÓN O TERMINACIÓN.** Este compromiso solo podrá ser modificado o darse por terminado con el consentimiento expreso por escrito de la UNIVERSIDAD EAFIT y del MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA.

Para constancia y en señal de aceptación, se firma el presente compromiso, en la ciudad de Pereira a los 10 días del mes de agosto de 2020.



---

Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO  
C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas  
Teléfono: 3143095275  
Dirección: Cra 31 # 80 -17  
Ciudad: Pereira Risaralda.

## COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por el presente documento, el suscrito **Oscar Darío Franco Giraldo** mayor de edad y domiciliado (a) en la ciudad de Pereira - Risaralda, identificado (a) con la cédula de ciudadanía No. 9.698.550 expedida en Anserma - Caldas actuando en representación propia, me permito suscribir el presente compromiso de confidencialidad, el cual se registrá por las siguientes cláusulas, previas las siguientes

### CONSIDERACIONES

Teniendo en cuenta que para el ejercicio de las funciones u obligaciones durante la vigencia del estudio de investigación me será suministrada información organizacional del **MUNICIPIO DE PUEBLO RICO RISARALDA**, que puede ser catalogada como privada o semiprivada de acuerdo a las definiciones establecidas por medio de la Ley Estatutaria 1266 del 31 de Diciembre de 2008, me comprometo a guardar estricta reserva y secreto en relación con la información que me sea suministrada por la anterior entidad, por lo tanto suscribo lo consignado en las siguientes

### CLÁUSULAS

**PRIMERA. OBJETO.** El objeto del presente compromiso es fijar los términos y condiciones bajo los cuales se mantendrá la confidencialidad de los datos e información intercambiados o generados directa o indirectamente por el estudiante Oscar Darío Franco Giraldo, incluyendo cualquier información de naturaleza académica, técnica, administrativa, económica, jurídica, financiera y de otra naturaleza que le suministre el **MUNICIPIO DE PUEBLO RICO RISARALDA**, incluyendo así mismo cualquier tipo de información que sea generada o gestionada por éste, con independencia del medio en el cual se encuentre soportada (papel, CD, medio audiovisual, disco óptico, documento microfilmado, medio electrónico o digital, etc.).

**SEGUNDA. CONFIDENCIALIDAD.** Me comprometo a mantener en estricta confidencialidad cualquier información intercambiada, generada, o gestionada con el **MUNICIPIO DE MISTRATÓ RISARALDA**. Se considera también información confidencial: a) aquella que como conjunto o por la configuración o estructuración exacta de sus componentes, no sea generalmente conocida entre los expertos en los campos correspondientes, b) códigos fuentes o desarrollos realizados durante la vigencia del nombramiento, vinculación o contratación, c) informes y estadísticas resultado del desarrollo de las funciones u obligaciones asignadas y d) la que posee acceso restringido para ciertas personas. Lo anterior con sujeción al estatuto de propiedad intelectual que tenga la entidad.

**TERCERA. PROHIBICIONES.** Acepto que me queda prohibido adelantar las siguientes actividades: vender, publicar, entregar a terceros, hacer uso indebido, no dar la protección adecuada y resguardar para sí mismo copias de la información suministrada por el **MUNICIPIO DE PUEBLO RICO RISARALDA** o producida en vigencia del estudio de investigación.

**CUARTA. DURACION.** El presente compromiso rige desde la fecha de su suscripción y se aplicará inclusive respecto de modificaciones a las funciones, responsabilidades, actividades u obligaciones sobrevinientes que pueda llegar a tener.

**QUINTA. INCUMPLIMIENTO.** Me hago responsable de todos los daños y perjuicios que para el **MUNICIPIO DE PUEBLO RICO RISARALDA** se deriven como consecuencia del incumplimiento doloso

o culposo de dicha obligación y me obligo a resarcir plenamente los perjuicios por daño emergente y lucro cesante que llegare a ocasionar la revelación, divulgación o utilización impropia realizada de la información, sin perjuicio de las demás acciones a que haya lugar.

**SEXTA.DERECHOS DE PROPIEDAD.** Todos los productos (aplicaciones, código fuente, documentos, informes, contenidos, etc.) desarrollados durante la vigencia del estudio de investigación serán de propiedad de la UNIVERSIDAD EAFIT y del **MUNICIPIO DE PUEBLO RICO RISARALDA**, de acuerdo con el estatuto de propiedad intelectual.

**SÉPTIMA.MODIFICACIÓN O TERMINACIÓN.** Este compromiso solo podrá ser modificado o darse por terminado con el consentimiento expreso por escrito de la UNIVERSIDAD EAFIT y del **MUNICIPIO DE PUEBLO RICO RISARALDA**.

Para constancia y en señal de aceptación, se firma el presente compromiso, en la ciudad de Pereira a los 25 días del mes de agosto de 2020.



---

Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO  
C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas  
Teléfono: 3143095275  
Dirección: Cra 31 # 80 -17  
Ciudad: Pereira Risaralda.

## COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por el presente documento, el suscrito **Oscar Dario Franco Giraldo** mayor de edad y domiciliado (a) en la ciudad de Pereira - Risaralda, identificado (a) con la cédula de ciudadanía No. 9.698.550 expedida en Anserma - Caldas actuando en representación propia, me permito suscribir el presente compromiso de confidencialidad, el cual se registrará por las siguientes cláusulas, previas las siguientes

### CONSIDERACIONES

Teniendo en cuenta que para el ejercicio de las funciones u obligaciones durante la vigencia del estudio de investigación me será suministrada información organizacional del **MUNICIPIO DE QUINCHIA RISARALDA**, que puede ser catalogada como privada o semiprivada de acuerdo a las definiciones establecidas por medio de la Ley Estatutaria 1266 del 31 de Diciembre de 2008, me comprometo a guardar estricta reserva y secreto en relación con la información que me sea suministrada por la anterior entidad, por lo tanto suscribo lo consignado en las siguientes

### CLÁUSULAS

**PRIMERA. OBJETO.** El objeto del presente compromiso es fijar los términos y condiciones bajo los cuales se mantendrá la confidencialidad de los datos e información intercambiados o generados directa o indirectamente por el estudiante Oscar Dario Franco Giraldo, incluyendo cualquier información de naturaleza académica, técnica, administrativa, económica, jurídica, financiera y de otra naturaleza que le suministre el **MUNICIPIO DE QUINCHIA RISARALDA**, incluyendo así mismo cualquier tipo de información que sea generada o gestionada por éste, con independencia del medio en el cual se encuentre soportada (papel, CD, medio audiovisual, disco óptico, documento microfilmado, medio electrónico o digital, etc.).

**SEGUNDA. CONFIDENCIALIDAD.** Me comprometo a mantener en estricta confidencialidad cualquier información intercambiada, generada, o gestionada con el **MUNICIPIO DE QUINCHIA RISARALDA**. Se considera también información confidencial: a) aquella que como conjunto o por la configuración o estructuración exacta de sus componentes, no sea generalmente conocida entre los expertos en los campos correspondientes, b) códigos fuentes o desarrollos realizados durante la vigencia del nombramiento, vinculación o contratación, c) informes y estadísticas resultado del desarrollo de las funciones u obligaciones asignadas y d) la que posee acceso restringido para ciertas personas. Lo anterior con sujeción al estatuto de propiedad intelectual que tenga la entidad.

**TERCERA. PROHIBICIONES.** Acepto que me queda prohibido adelantar las siguientes actividades: vender, publicar, entregar a terceros, hacer uso indebido, no dar la protección adecuada y resguardar para sí mismo copias de la información suministrada por el **MUNICIPIO DE QUINCHIA RISARALDA** o producida en vigencia del estudio de investigación.

**CUARTA. DURACION.** El presente compromiso rige desde la fecha de su suscripción y se aplicará inclusive respecto de modificaciones a las funciones, responsabilidades, actividades u obligaciones sobrevinientes que pueda llegar a tener.

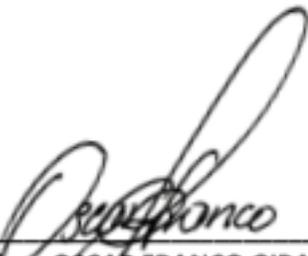
**QUINTA. INCUMPLIMIENTO.** Me hago responsable de todos los daños y perjuicios que para el **MUNICIPIO DE QUINCHIA RISARALDA** se deriven como consecuencia del incumplimiento doloso o

culposo de dicha obligación y me obligo a resarcir plenamente los perjuicios por daño emergente y lucro cesante que llegare a ocasionar la revelación, divulgación o utilización impropia realizada de la información, sin perjuicio de las demás acciones a que haya lugar.

**SEXTA.DERECHOS DE PROPIEDAD.** Todos los productos (aplicaciones, código fuente, documentos, informes, contenidos, etc.) desarrollados durante la vigencia del estudio de investigación serán de propiedad de la UNIVERSIDAD EAFIT y del **MUNICIPIO DE QUINCHIA RISARALDA**, de acuerdo con el estatuto de propiedad intelectual.

**SÉPTIMA.MODIFICACIÓN O TERMINACIÓN.** Este compromiso solo podrá ser modificado o darse por terminado con el consentimiento expreso por escrito de la UNIVERSIDAD EAFIT y del **MUNICIPIO DE QUINCHIA RISARALDA**.

Para constancia y en señal de aceptación, se firma el presente compromiso, en la ciudad de Pereira a los 25 días del mes de agosto de 2020.



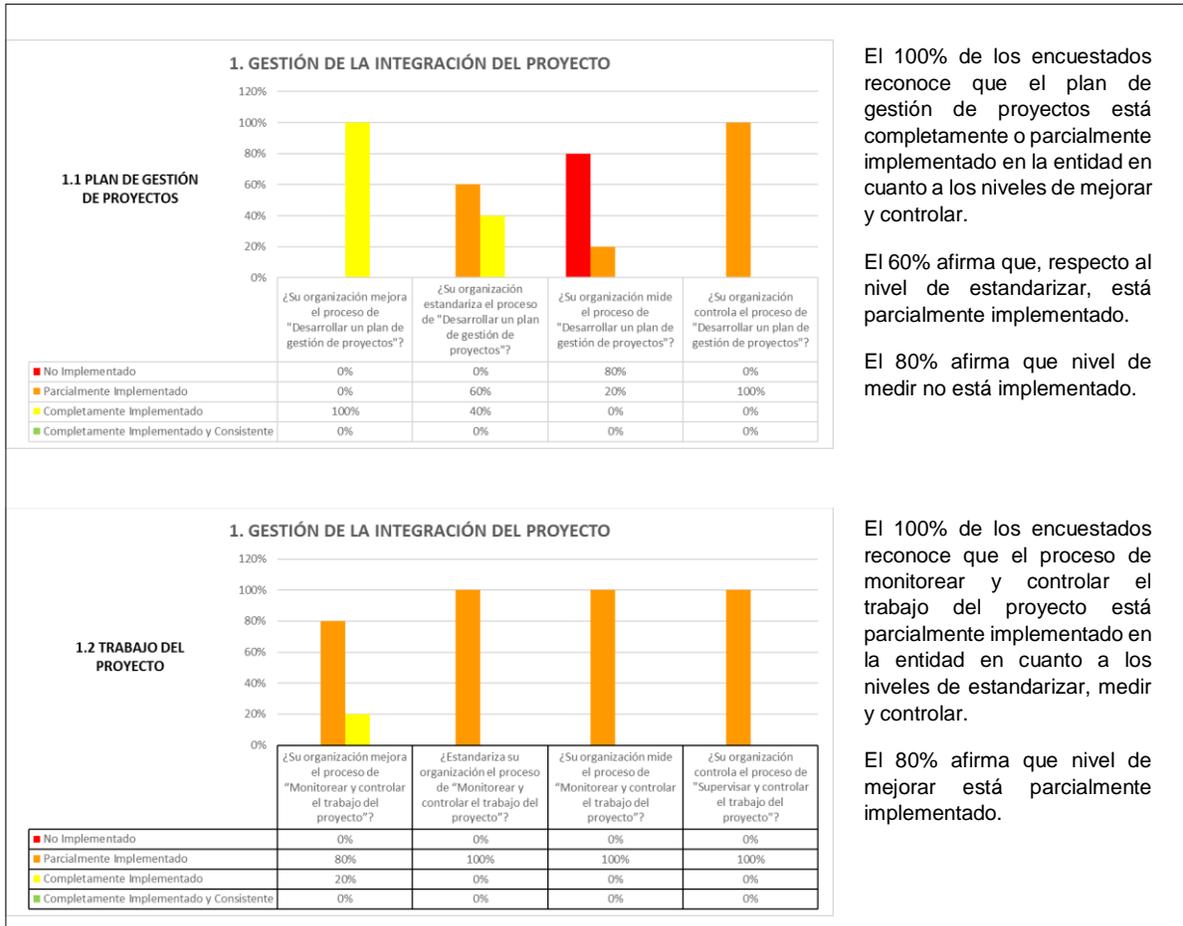
---

Nombre: OSCAR FRANCO GIRALDO  
C.C. No.9.698.550 Anserma Caldas  
Teléfono: 3143095275  
Dirección: Cra 31 # 80 -17  
Ciudad: Pereira Risaralda.

## Anexo 6. Componente gráfico del diagnóstico

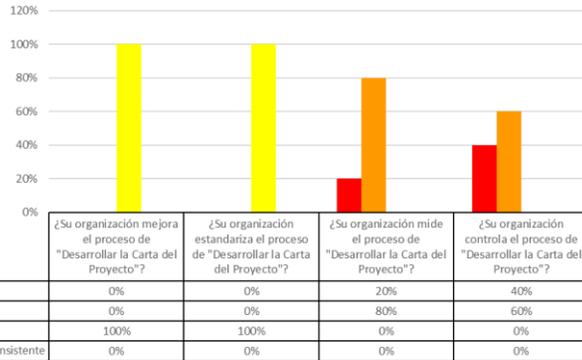
Respuestas municipio de Guática por áreas del conocimiento.

### Gráficas Guática por áreas del conocimiento



### 1. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

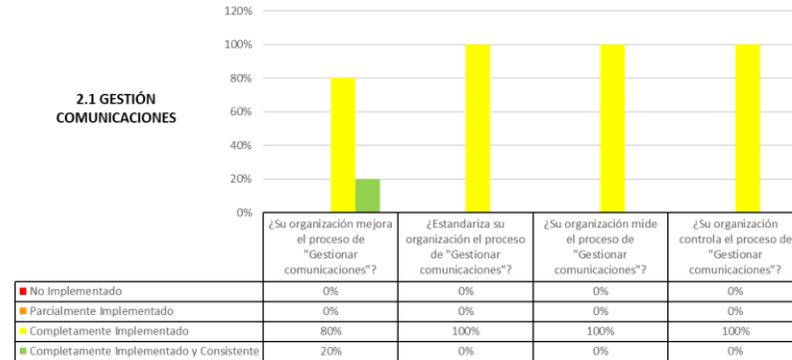
#### 1.3 CARTA DE PROYECTO



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso desarrollar carta del proyecto está completamente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 80% afirma que el nivel de medir está parcialmente implementado y el 60% afirma que el nivel de controlar esta parcialmente implementado.

### 2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

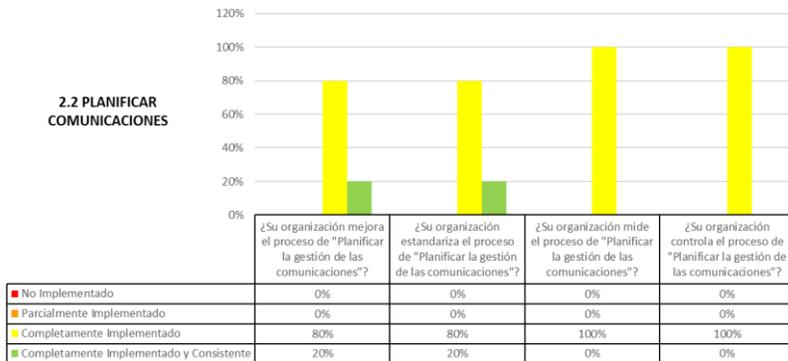
#### 2.1 GESTIÓN COMUNICACIONES



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de gestionar comunicaciones está completamente implementado en los niveles de estandarizar, medir y controlar. El 80% afirma que nivel de mejorar está completamente implementado.

### 2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

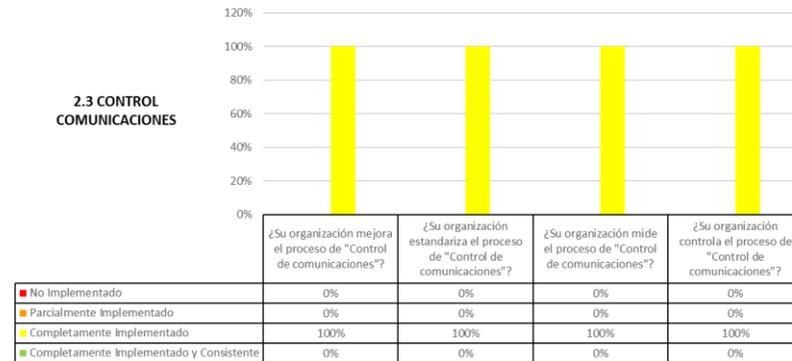
#### 2.2 PLANIFICAR COMUNICACIONES



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones está completamente implementado en los niveles de medir y controlar. El 80% afirma que el nivel de mejorar y estandarizar está completamente implementado.

### 2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

#### 2.3 CONTROL COMUNICACIONES



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de control de comunicaciones está completamente implementado en los niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO**

**3.1 IDENTIFICAR RIESGOS**

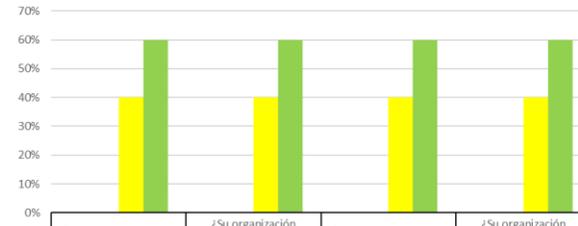


No Implementado	0%	0%	0%	0%
Parcialmente Implementado	0%	0%	0%	0%
Completamente Implementado	80%	80%	80%	80%
Completamente Implementado y Consistente	20%	20%	20%	20%

El 80% de los encuestados reconoce que el proceso de identificar riesgos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO**

**3.2 GESTIÓN DE RIESGOS**

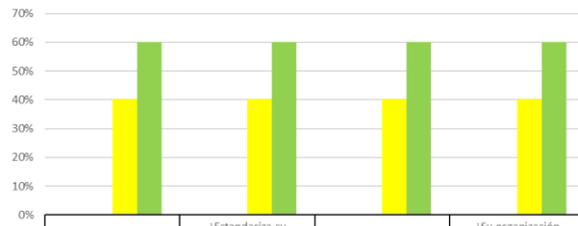


No Implementado	0%	0%	0%	0%
Parcialmente Implementado	0%	0%	0%	0%
Completamente Implementado	40%	40%	40%	40%
Completamente Implementado y Consistente	60%	60%	60%	60%

El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar la gestión de los riesgos está completamente implementado y consistente en los niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO**

**3.3 RESPUESTA AL RIESGOS**

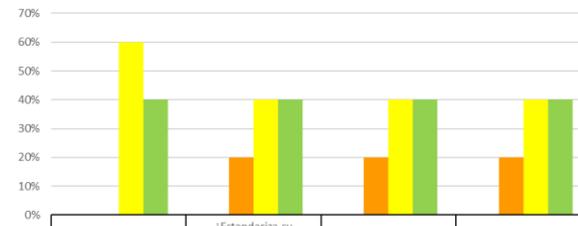


No Implementado	0%	0%	0%	0%
Parcialmente Implementado	0%	0%	0%	0%
Completamente Implementado	40%	40%	40%	40%
Completamente Implementado y Consistente	60%	60%	60%	60%

El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar respuestas al riesgo está completamente implementado y consistente en los niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO**

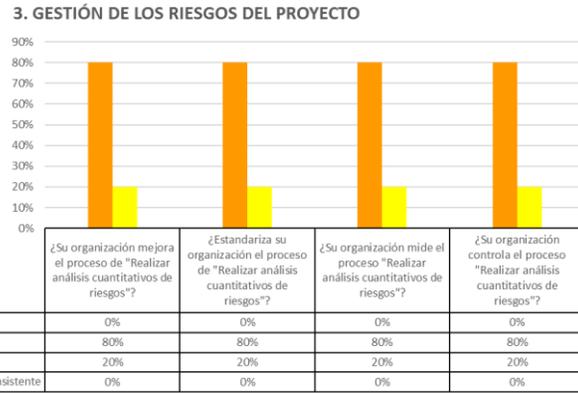
**3.4 DESARROLLAR HORARIO**



No Implementado	0%	0%	0%	0%
Parcialmente Implementado	0%	20%	20%	20%
Completamente Implementado	60%	40%	40%	40%
Completamente Implementado y Consistente	40%	40%	40%	40%

El 60% afirma que el proceso de desarrollar horario en el nivel de mejorar está completamente implementado. El 40% afirma que el nivel de estandarizar, está varía entre completamente y consistente. En los niveles de estandarizar, medir y controlar.

**3.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO**



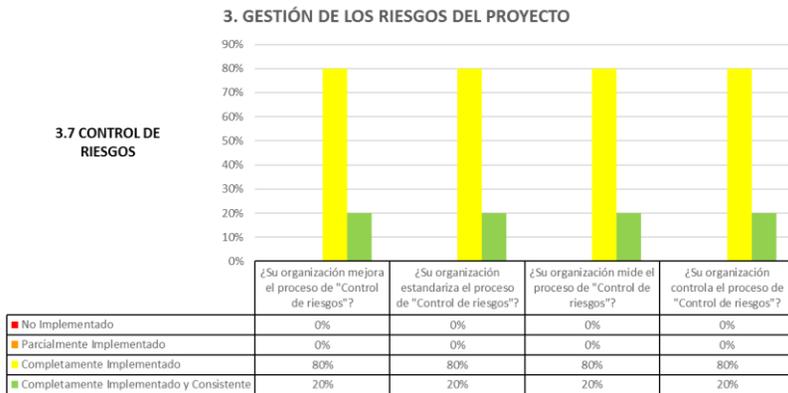
El 80% de los encuestados reconoce que el proceso de realizar análisis cuantitativos de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3.6 ANÁLISIS CUALITATIVO**



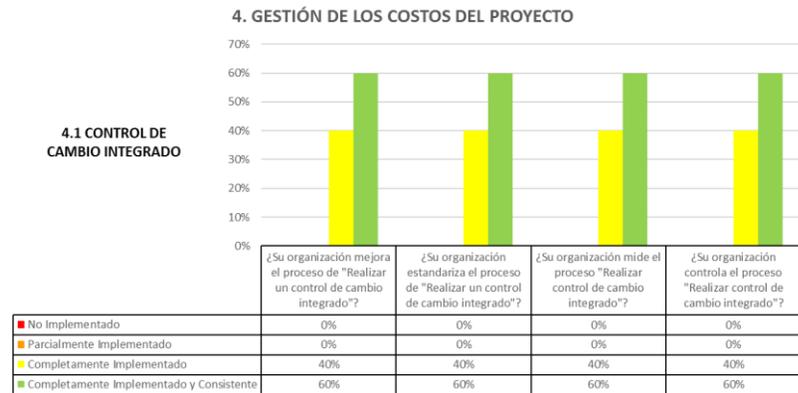
El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de realizar análisis cualitativo de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3.7 CONTROL DE RIESGOS**

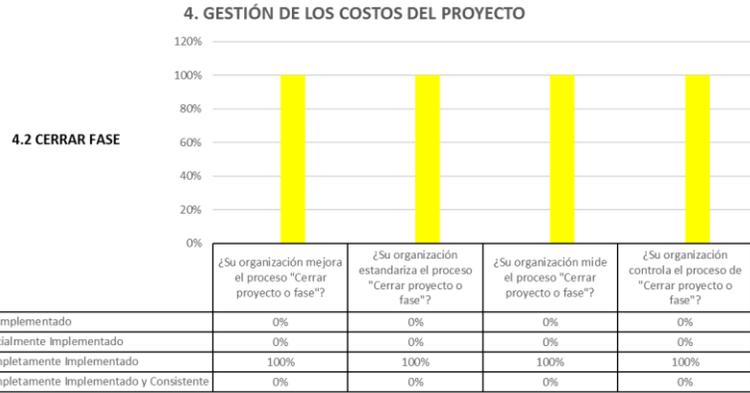


El 80% de los encuestados reconoce que el proceso control de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

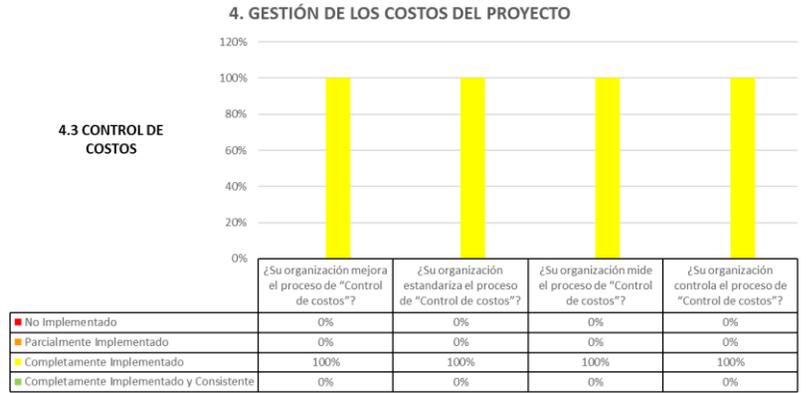
**4.1 CONTROL DE CAMBIO INTEGRADO**



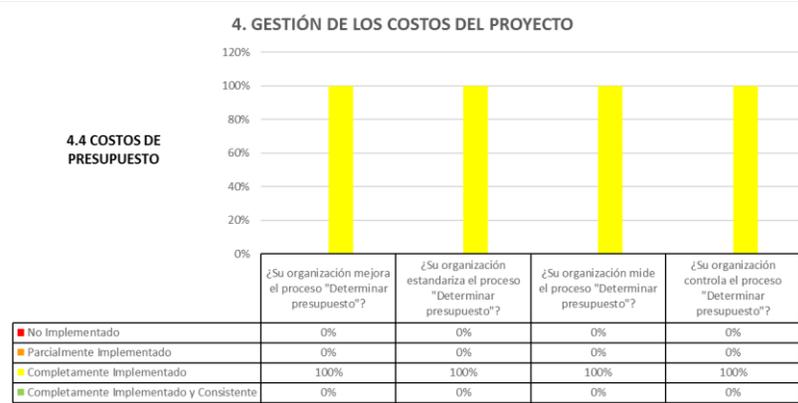
El 80% de los encuestados reconoce que el proceso de realizar control de cambio integrado está completamente implementado y consistente en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de cerrar proyecto o fase está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de control de costos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



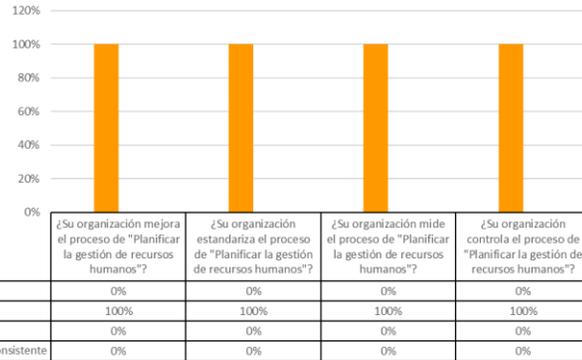
El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de determinar presupuesto está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de estimación de costos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

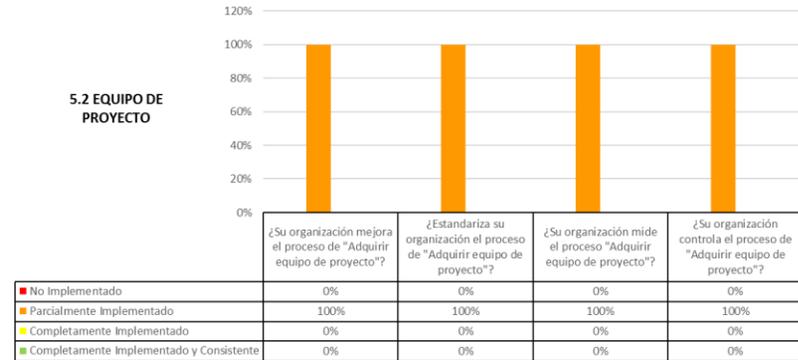
#### 5.1 RECURSOS HUMANOS



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar la gestión de recursos humanos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

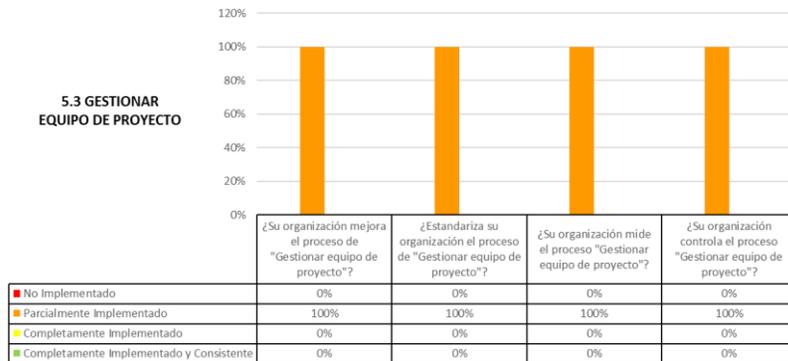
#### 5.2 EQUIPO DE PROYECTO



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de adquirir equipo de proyecto está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

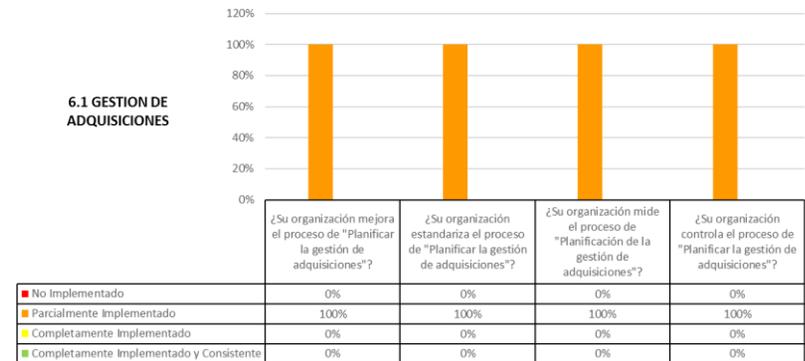
#### 5.3 GESTIONAR EQUIPO DE PROYECTO



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de gestionar equipo de proyecto está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 6. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

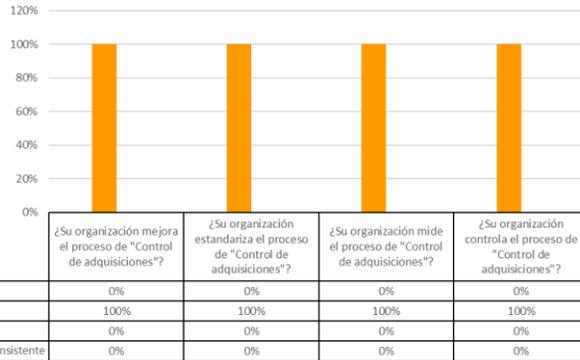
#### 6.1 GESTION DE ADQUISICIONES



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar la gestión de adquisiciones está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 6. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

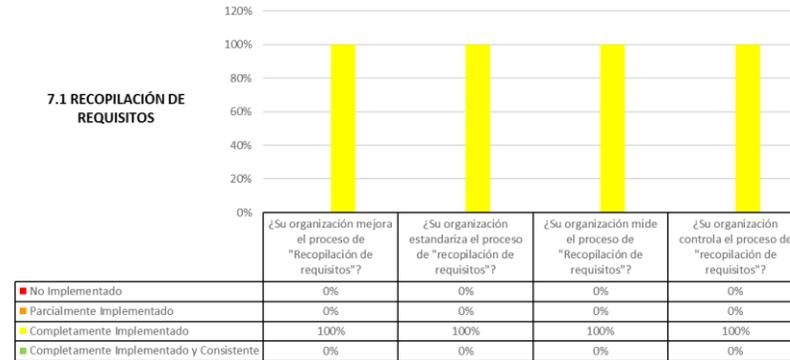
#### 6.2 CONTROL DE ADQUISICIONES



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de control de adquisiciones está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

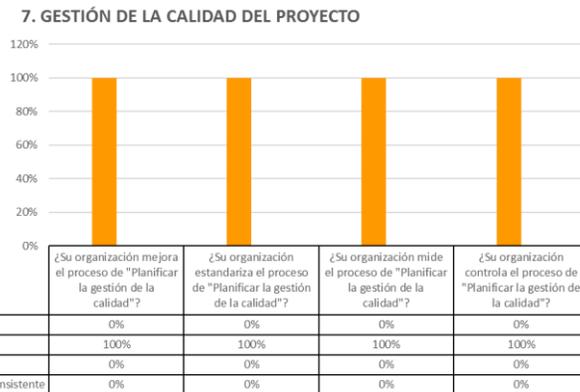
### 7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

#### 7.1 RECOPIACIÓN DE REQUISITOS



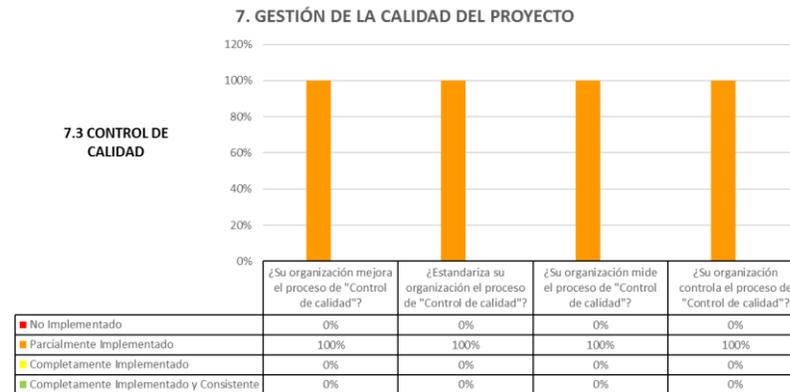
El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de recopilación de requisitos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

#### 7.2 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar la gestión de la calidad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

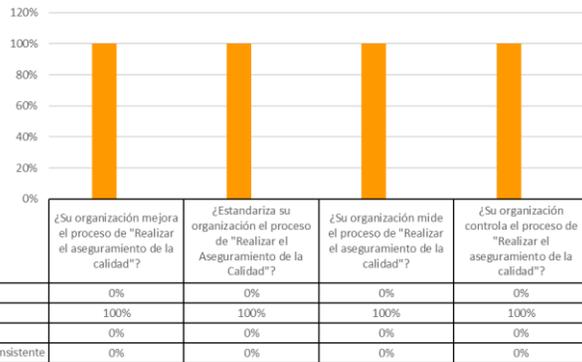
#### 7.3 CONTROL DE CALIDAD



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de control de calidad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**7.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

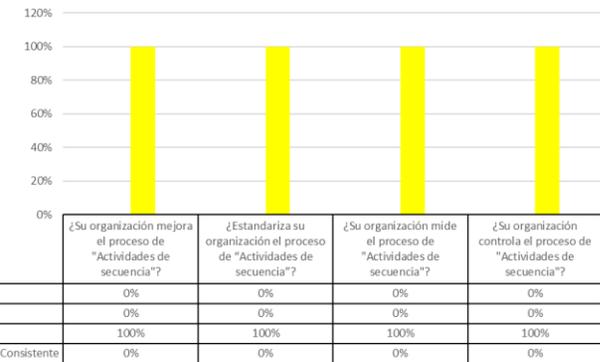
**7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO**



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de realizar el aseguramiento de la calidad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**8.1 ACTIVIDADES DE SECUENCIA**

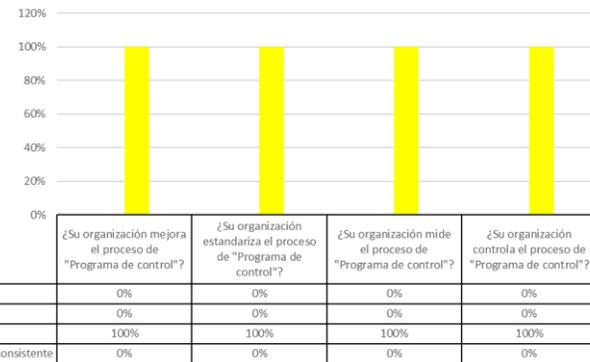
**8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO**



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de actividades de secuencia está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**8.2 PROGRAMA DE CONTROL**

**8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO**



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de programa de control está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**8.3 ESTIMACIÓN DE RECURSOS**

**8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO**



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de estimación de recursos por actividad está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

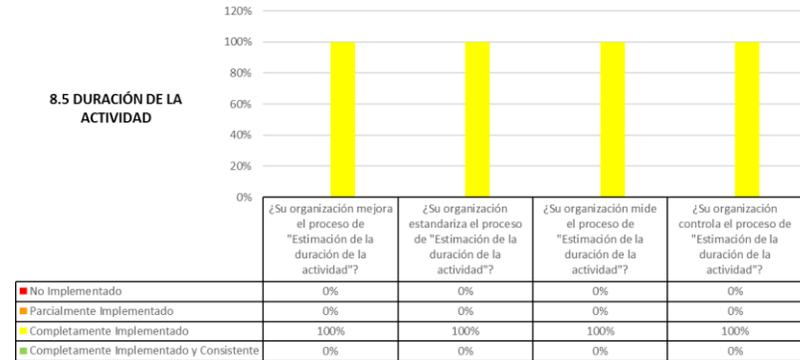
#### 8.4 ESTIMACIÓN DE ACTIVIDADES



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de definir actividades está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

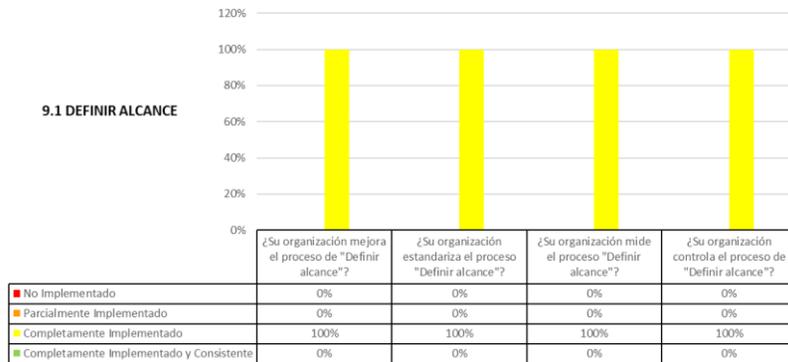
#### 8.5 DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de estimación de la duración de la actividad está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

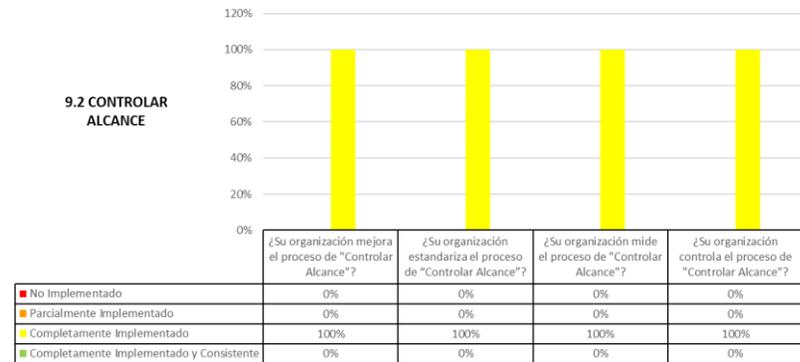
#### 9.1 DEFINIR ALCANCE



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de definir alcance está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

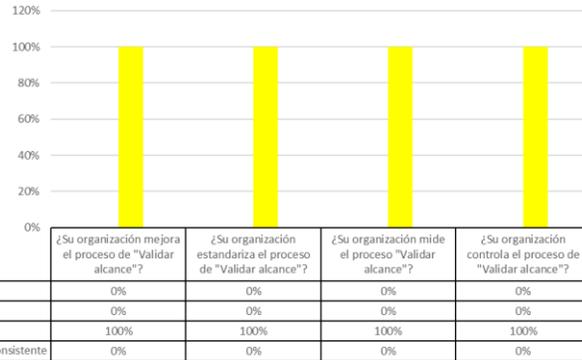
#### 9.2 CONTROLAR ALCANCE



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de controlar alcance está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

#### 9.3 VALIDAR ALCANCE



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de validar alcance está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

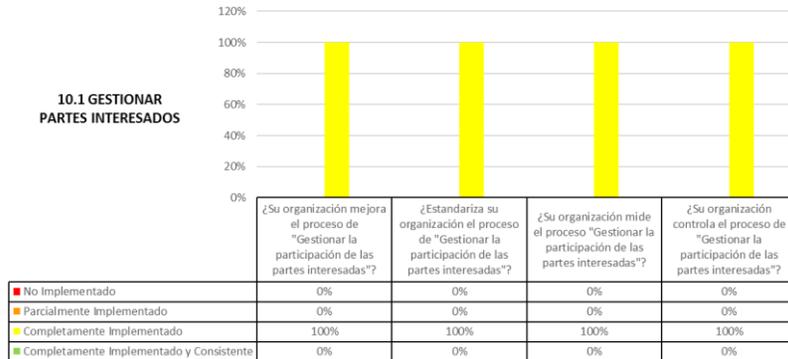
#### 9.4 CREAR EDT/WBS



El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de crear ETD/WBS está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

#### 10.1 GESTIONAR PARTES INTERESADOS



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de gestionar la participación de las partes interesadas está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

#### 10.2 IDENTIFICAR PARTES INTERESADOS



El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de identificar partes interesadas está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

**10.3  
CONTRATACIONES  
CERCANAS**

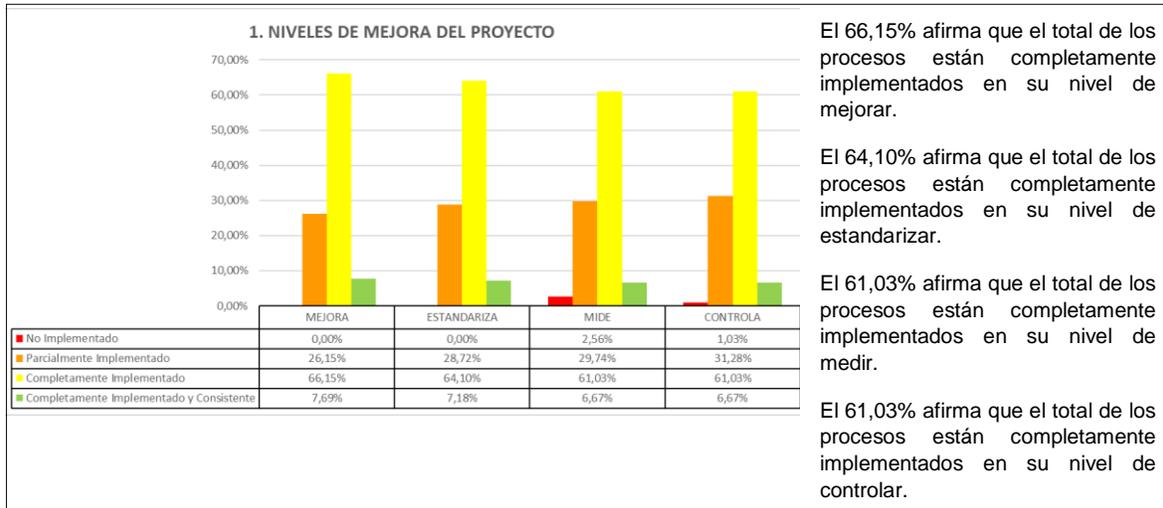


■ No Implementado	0%	0%	0%	0%
■ Parcialmente Implementado	0%	0%	0%	0%
■ Completamente Implementado	100%	100%	100%	100%
■ Completamente Implementado y Consistente	0%	0%	0%	0%

El 100% de los encuestados reconoce que el proceso de contrataciones cercanas está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

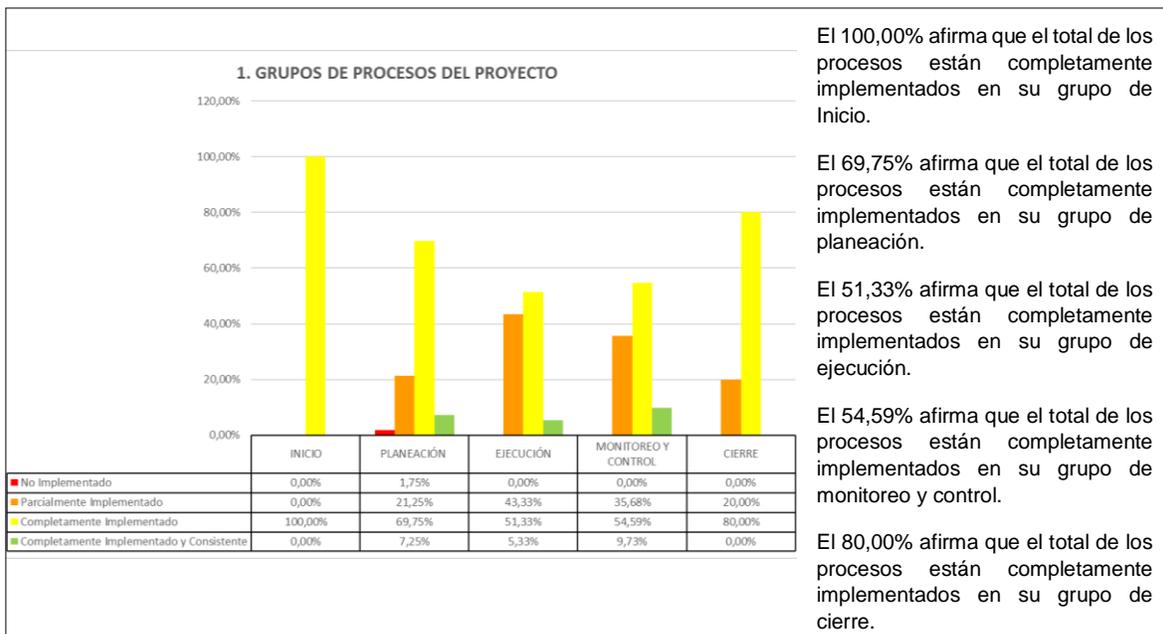
## Respuesta del municipio de Guática por niveles de mejora

### Gráficas Guática niveles de mejora



## Respuestas del municipio de Guática por grupos de procesos.

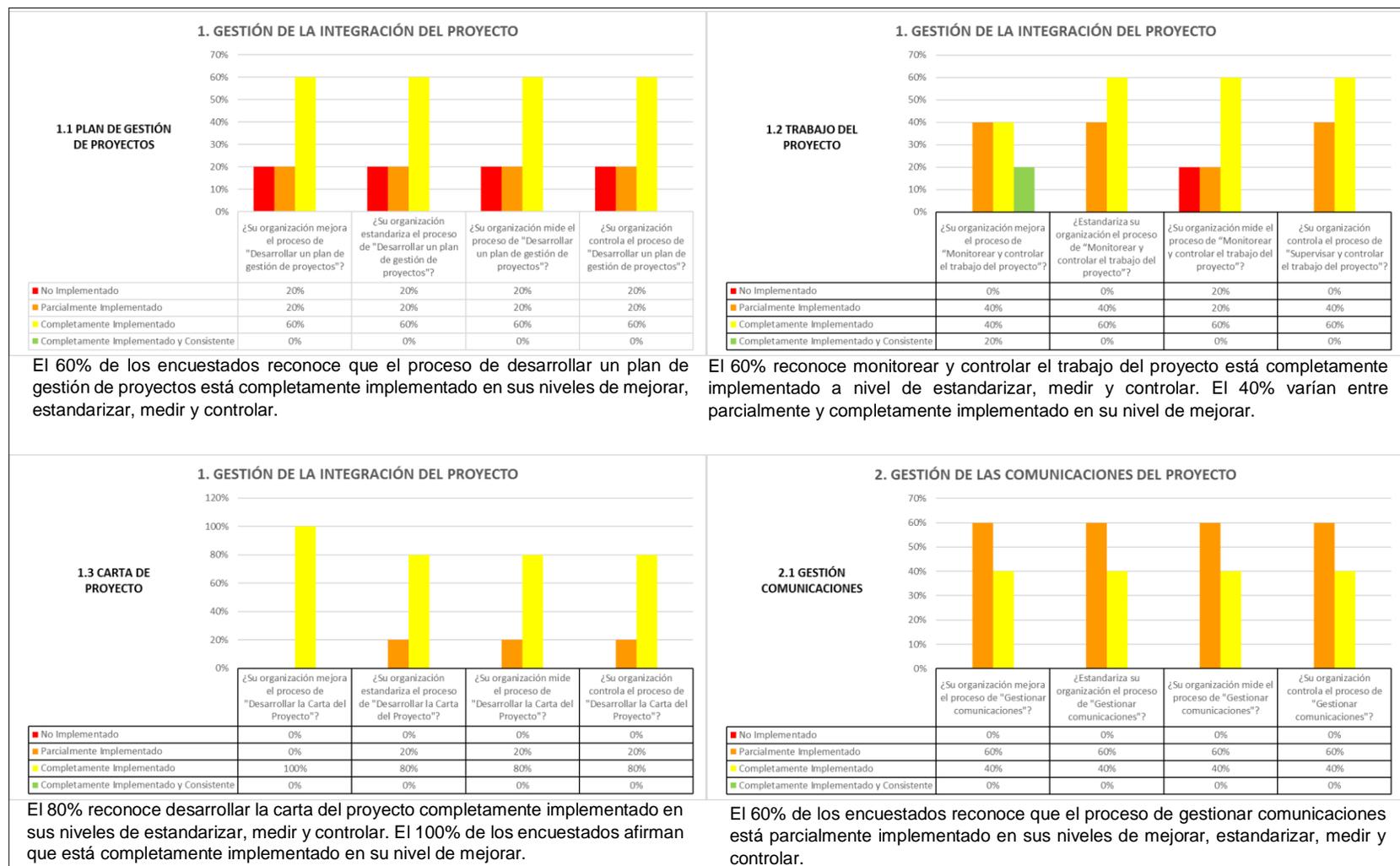
### Gráficas Guática Grupos de Proceso.



Fuente: Elaboración Propia.

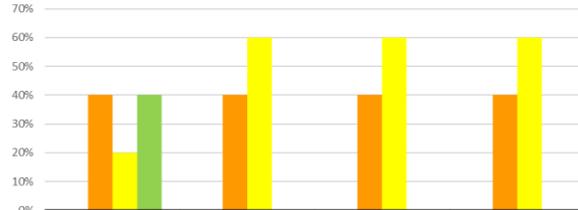
## Respuestas del municipio de Mistrató por áreas del conocimiento

### Gráficas Mistrató por áreas del conocimiento



## 2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

### 2.2 PLANIFICAR COMUNICACIONES

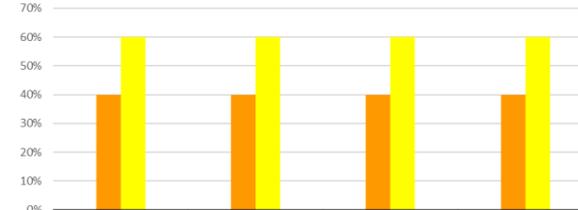


■ No Implementado	0%	0%	0%	0%
■ Parcialmente Implementado	40%	40%	40%	40%
■ Completamente Implementado	20%	60%	60%	60%
■ Completamente Implementado y Consistente	40%	0%	0%	0%

El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones está completamente implementado en sus niveles de estandarizar, medir y controlar. El 40% de los encuestados varían entre parcialmente y completamente implementado y consistente en su nivel de mejorar.

## 2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

### 2.3 CONTROL COMUNICACIONES



■ No Implementado	0%	0%	0%	0%
■ Parcialmente Implementado	40%	40%	40%	40%
■ Completamente Implementado	60%	60%	60%	60%
■ Completamente Implementado y Consistente	0%	0%	0%	0%

El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de control de las comunicaciones está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

## 3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

### 3.1 IDENTIFICAR RIESGOS

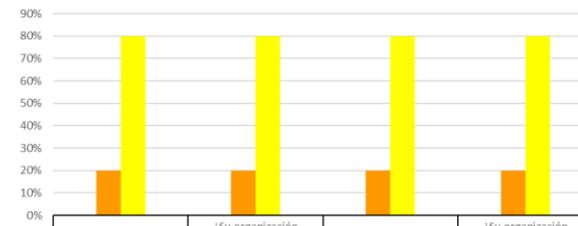


■ No Implementado	0%	0%	0%	0%
■ Parcialmente Implementado	40%	40%	40%	40%
■ Completamente Implementado	40%	40%	40%	40%
■ Completamente Implementado y Consistente	20%	20%	20%	20%

El 40% de los encuestados reconoce que el proceso de identificar riesgos varía entre parcialmente implementado y completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

## 3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

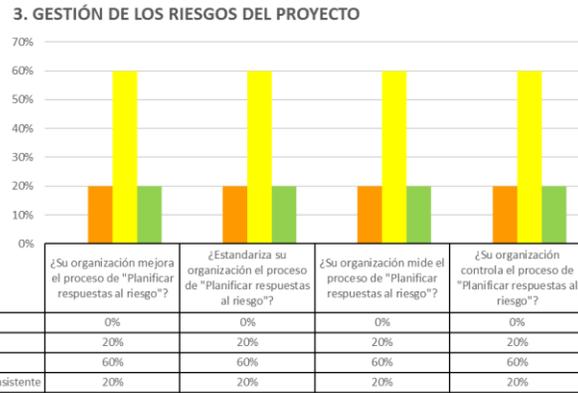
### 3.2 GESTIÓN DE RIESGOS



■ No Implementado	0%	0%	0%	0%
■ Parcialmente Implementado	20%	20%	20%	20%
■ Completamente Implementado	80%	80%	80%	80%
■ Completamente Implementado y Consistente	0%	0%	0%	0%

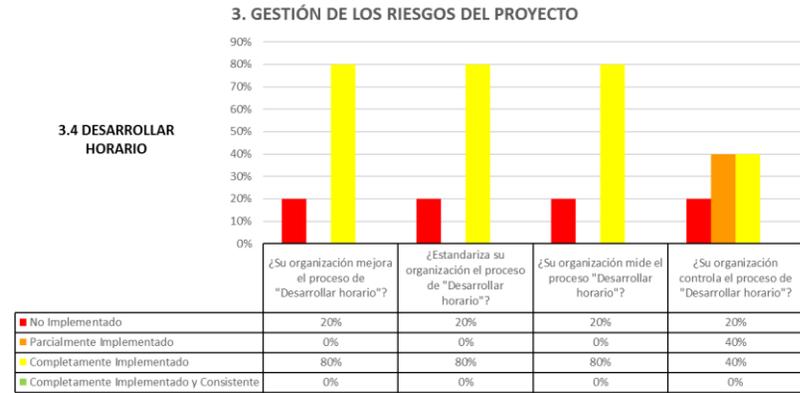
El 80% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar la gestión de riesgos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3.3 RESPUESTA AL RIESGOS**



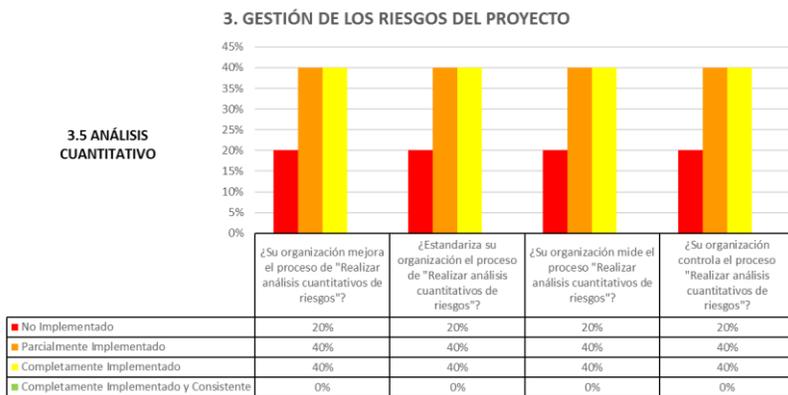
El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de planificar respuestas al riesgo está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3.4 DESARROLLAR HORARIO**



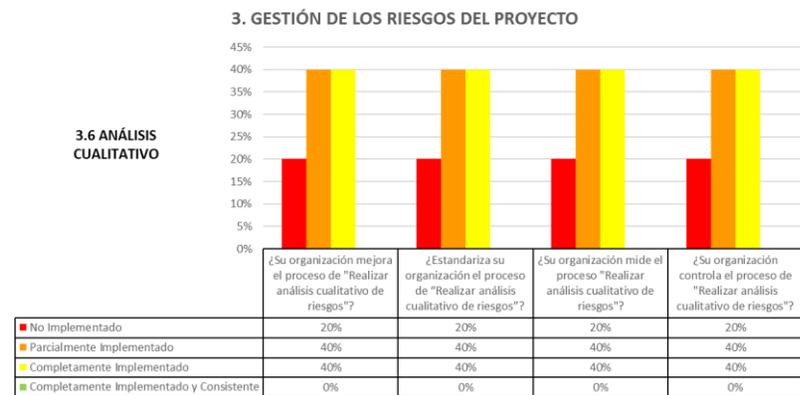
El 80% de los encuestados reconoce que el proceso de desarrollar horario está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y medir. El 40% de los encuestados varían entre parcialmente y completamente implementado en su nivel de controlar.

**3.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO**

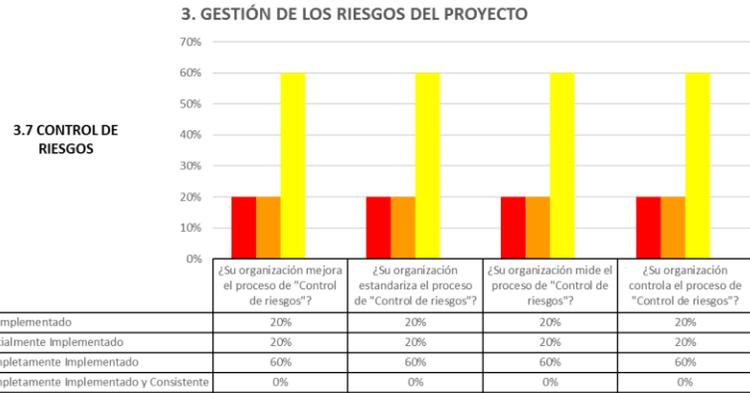


El 40% de los encuestados reconoce que el proceso de realizar análisis cuantitativos de riesgos varía entre parcialmente implementado y completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

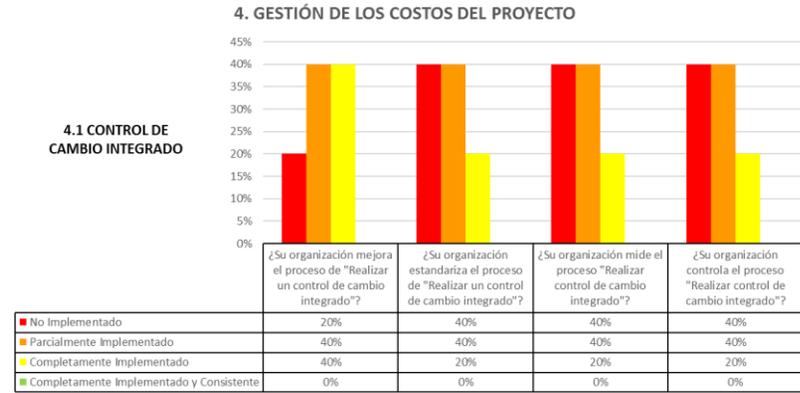
**3.6 ANÁLISIS CUALITATIVO**



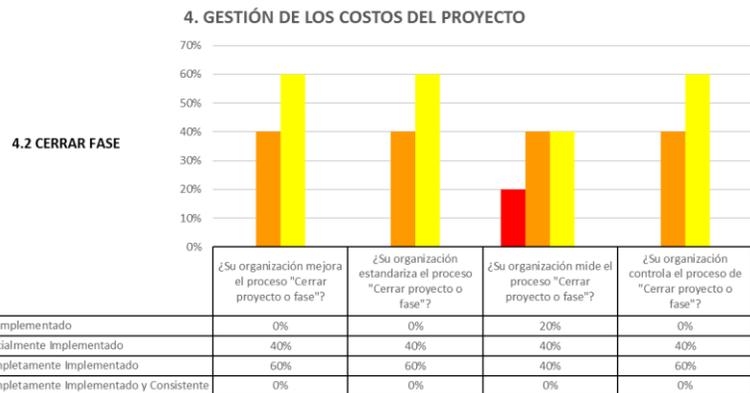
El 40% de los encuestados reconoce que el proceso de realizar análisis cualitativos de riesgos varía entre parcialmente implementado y completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



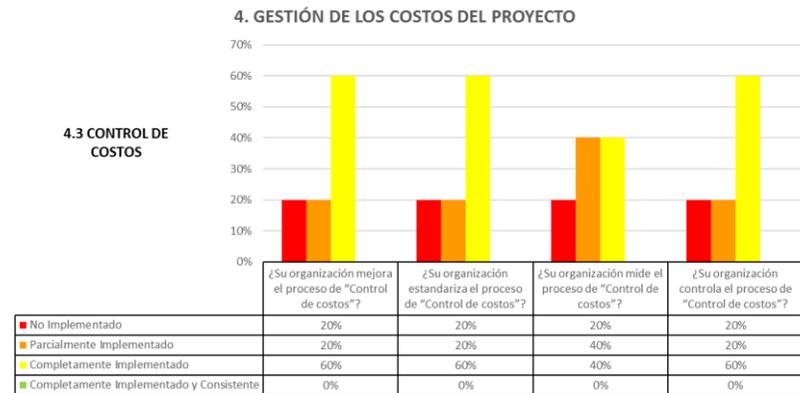
El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de realizar control de riesgos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 40% de los encuestados reconoce que el proceso de realizar control de cambio integrado varía entre no implementado y parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar, medir y controlar. El 40% varían entre parcialmente y completamente implementado en su nivel de mejorar.

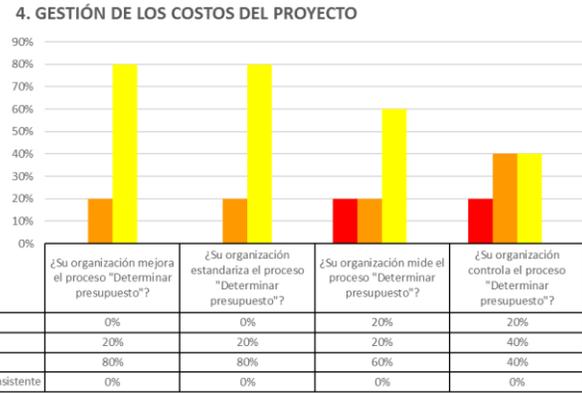


El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de cerrar proyecto o fase está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y controlar. El 40% varían entre parcialmente y completamente implementado en su nivel de medir.



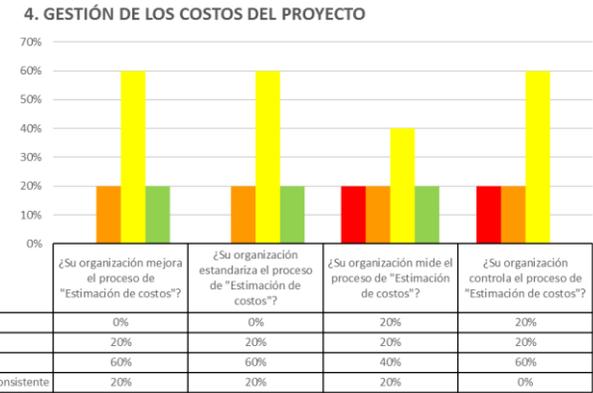
El 60% de los encuestados reconoce que el proceso de control de costos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y controlar. El 40% varían entre parcialmente y completamente implementado en su nivel de medir.

**4.4 COSTOS DE PRESUPUESTO**



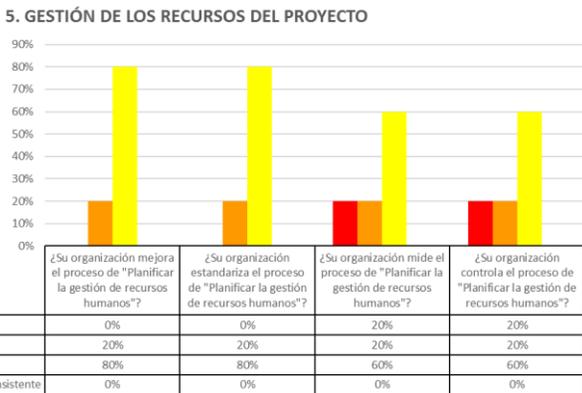
El 80% afirma que el proceso de determinar presupuesto está completamente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 40% varía entre parcialmente y completamente implementado en su nivel de controlar. El 60% afirma que el proceso está completamente implementado en su nivel de medir.

**4.5 ESTIMACIÓN DE COSTOS**



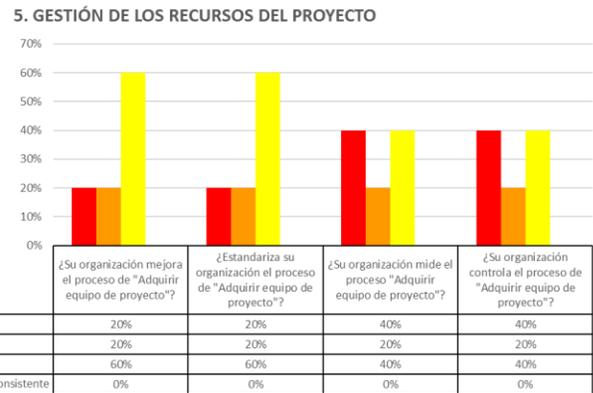
El 60% afirma que el proceso de estimación de costos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y controlar. El 40% afirma que el proceso está completamente implementado en su nivel de medir.

**5.1 RECURSOS HUMANOS**



El 80% afirma que el proceso de planificar la gestión de recursos humanos está completamente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 60% afirma que el proceso está completamente implementado en su nivel de medir y controlar.

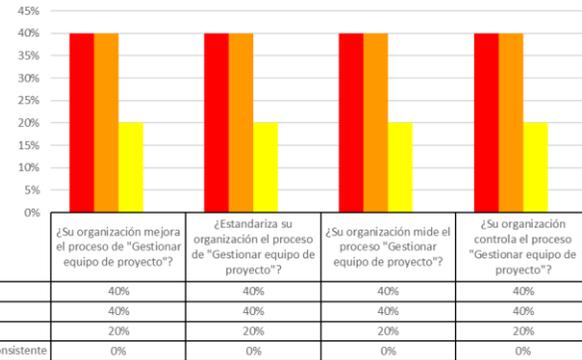
**5.2 EQUIPO DE PROYECTO**



El 60% afirma que el proceso de adquirir equipo de proyecto está completamente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y completamente implementado en su nivel de medir y controlar.

### 5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

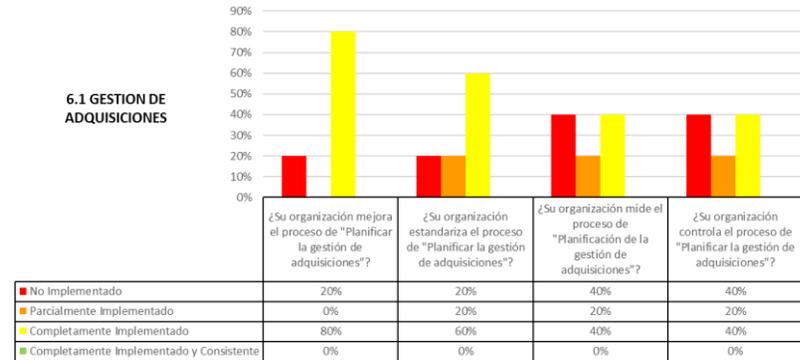
#### 5.3 GESTIONAR EQUIPO DE PROYECTO



El 40% afirma que el proceso de gestionar equipo de proyecto varía entre no implementado y parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 6. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

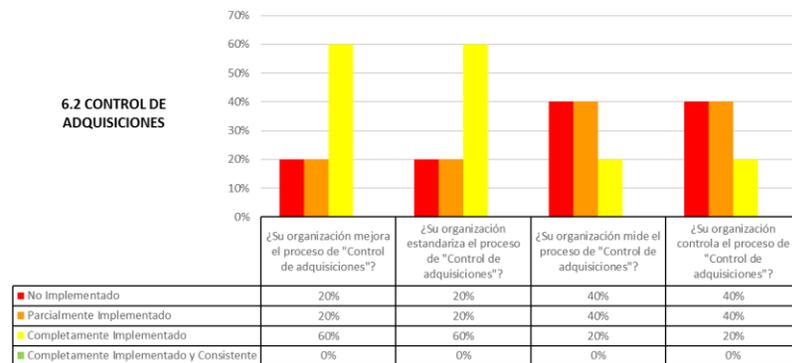
#### 6.1 GESTION DE ADQUISICIONES



El 80% afirma que planificar la gestión de las adquisiciones está completamente implementado en su nivel de mejorar. El 60% está completamente implementado en su nivel de estandarizar. El 40% varía entre no implementado y completamente implementado en su nivel de medir y controlar.

### 6. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

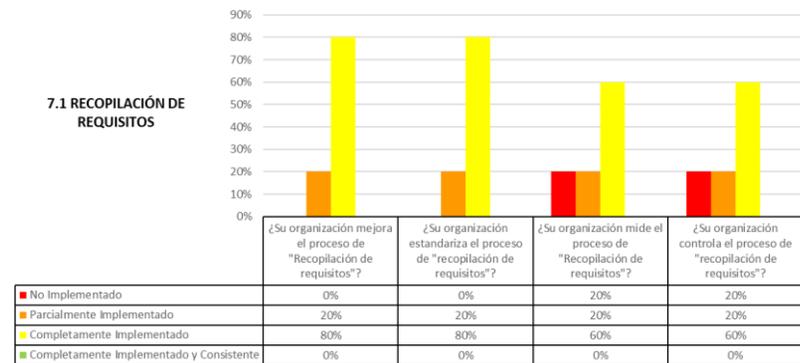
#### 6.2 CONTROL DE ADQUISICIONES



El 60% afirma que el proceso de control de adquisiciones está completamente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y parcialmente implementado en sus niveles de medir y controlar.

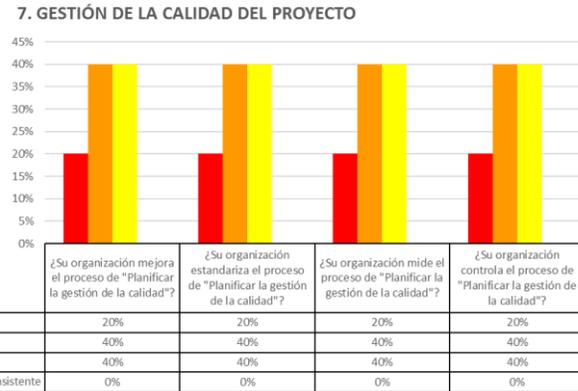
### 7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

#### 7.1 RECOPIACIÓN DE REQUISITOS



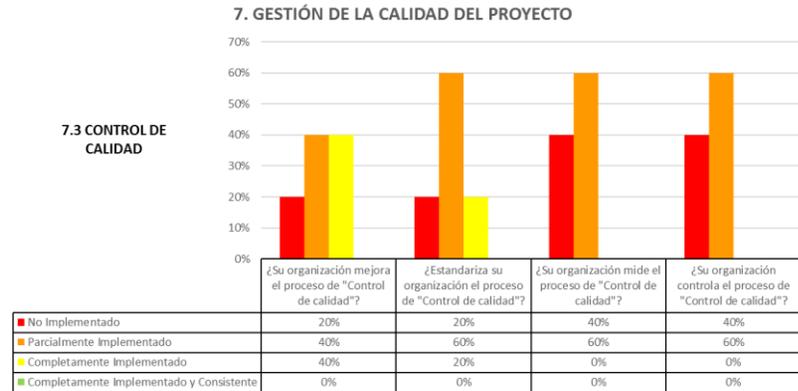
El 80% afirma que el proceso de recopilación de requisitos está completamente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 60% afirma que el proceso está completamente implementado en sus niveles de medir y controlar.

**7.2 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**



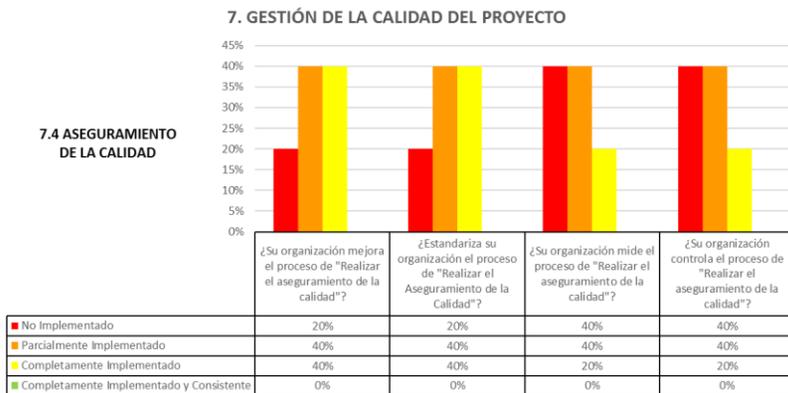
El 40% afirma que el proceso de planificar la gestión de la calidad varía entre parcialmente y completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**7.3 CONTROL DE CALIDAD**



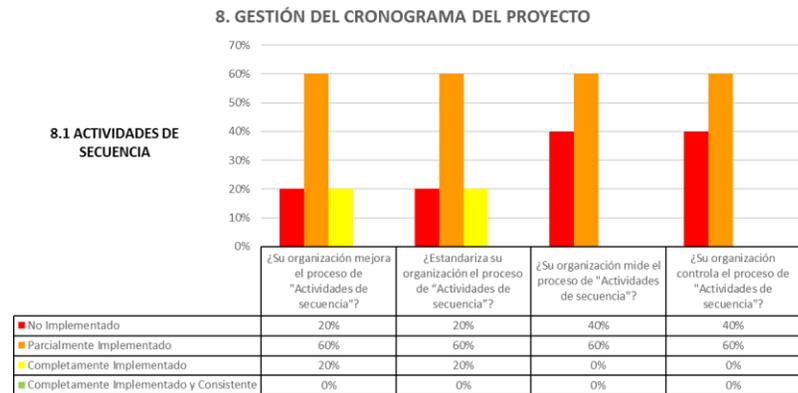
El 40% afirma que el proceso de control de calidad varía entre parcialmente y completamente implementado en su nivel de mejorar. El 60% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar, medir y controlar.

**7.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**



El 40% afirma que el proceso de realizar el aseguramiento de la calidad varía entre parcialmente y completamente implementado en su nivel de mejorar y estandarizar. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y parcialmente implementado en sus niveles de medir y controlar.

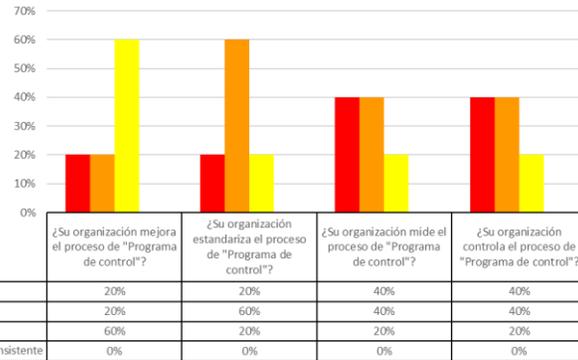
**8.1 ACTIVIDADES DE SECUENCIA**



El 60% afirma que el proceso de actividades de secuencia está parcialmente implementado en su nivel de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

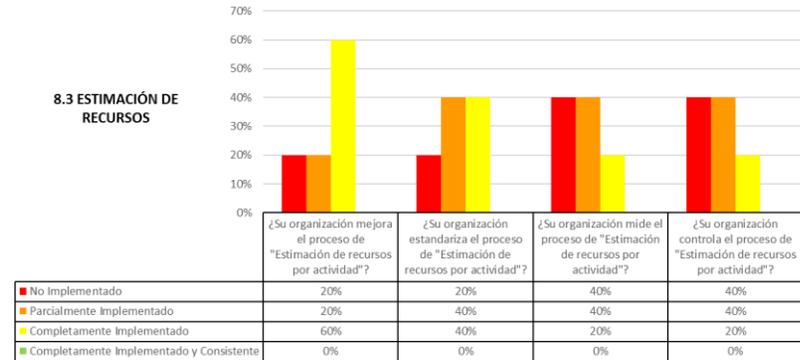
#### 8.2 PROGRAMA DE CONTROL



El 60% afirma que el proceso de programa de control está completamente implementado en su nivel de mejorar. El 60% afirma que está parcialmente implementado en su nivel de estandariza. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y parcialmente en sus niveles de medir y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

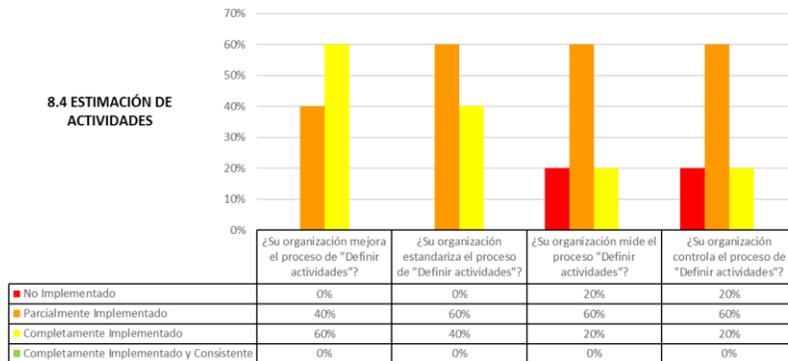
#### 8.3 ESTIMACIÓN DE RECURSOS



El 60% afirma que el proceso de estimación de recursos por actividad está completamente implementado en su nivel de mejorar. El 40% afirma que el proceso varía entre parcialmente y completamente en sus niveles de medir y controlar y entre parcialmente y completamente en su nivel de estandarizar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

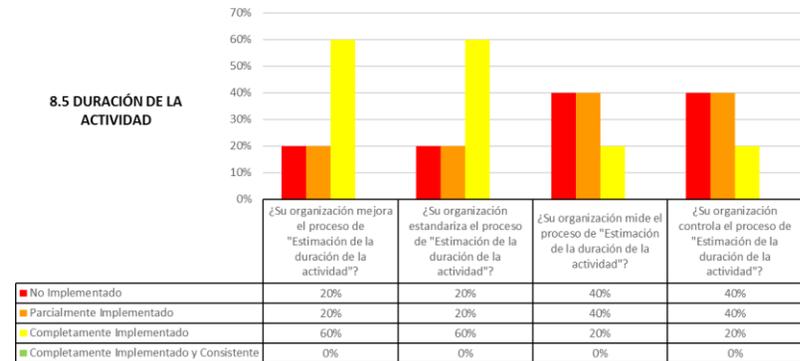
#### 8.4 ESTIMACIÓN DE ACTIVIDADES



El 60% afirma que el proceso de definir actividades está completamente implementado en su nivel de mejorar. El 60% afirma que está parcialmente implementado en su nivel de estandarizar. El 60% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de medir y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

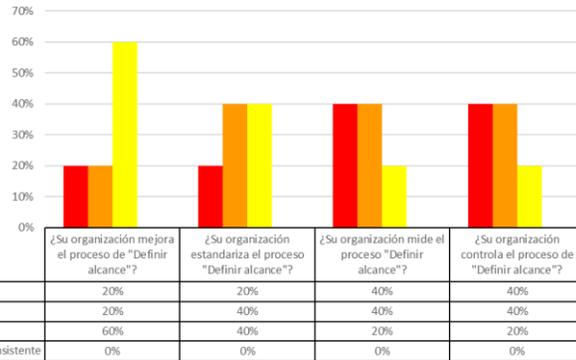
#### 8.5 DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD



El 60% afirma que el proceso de estimación de duración de la actividad está completamente implementado en su nivel de mejorar y estandarizar. El 40% afirma que varía entre no implementado y parcialmente implementado en sus niveles de medir y controlar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

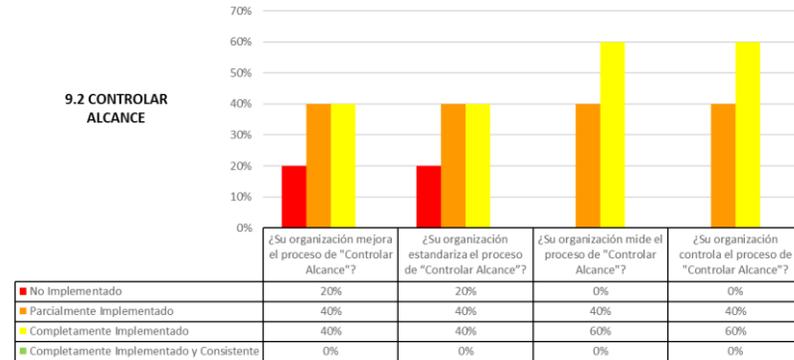
#### 9.1 DEFINIR ALCANCE



El 60% afirma que el proceso de definir alcance está completamente implementado en su nivel de mejorar. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y parcialmente en sus niveles de medir y controlar y varía entre parcialmente implementado y completamente en su nivel de estandarizar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

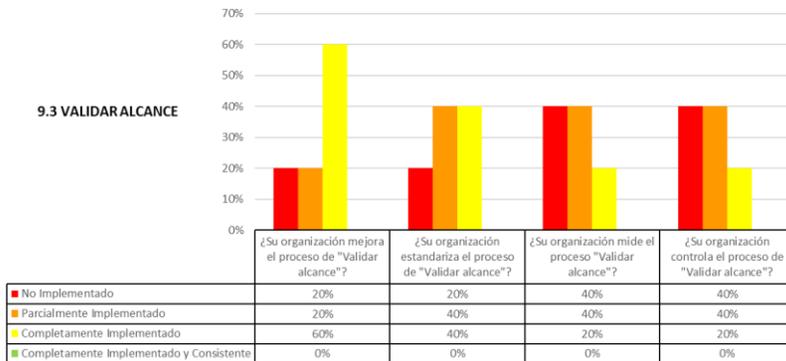
#### 9.2 CONTROLAR ALCANCE



El 60% afirma que el proceso de controlar alcance está completamente implementado en sus niveles de medir y controlar. El 40% afirma que el proceso varía entre parcialmente y completamente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

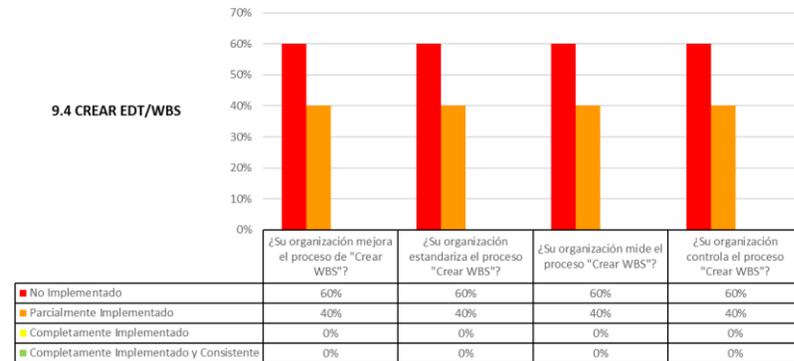
#### 9.3 VALIDAR ALCANCE



El 60% afirma que el proceso de validar alcance está completamente implementado en su nivel de mejorar. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y parcialmente en sus niveles de medir y controlar y varía entre parcialmente implementado y completamente en su nivel de estandarizar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

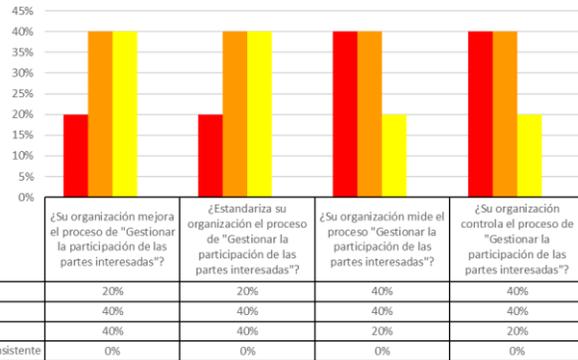
#### 9.4 CREAR EDT/WBS



El 60% afirma que el proceso de crear EDT/WBS está no implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

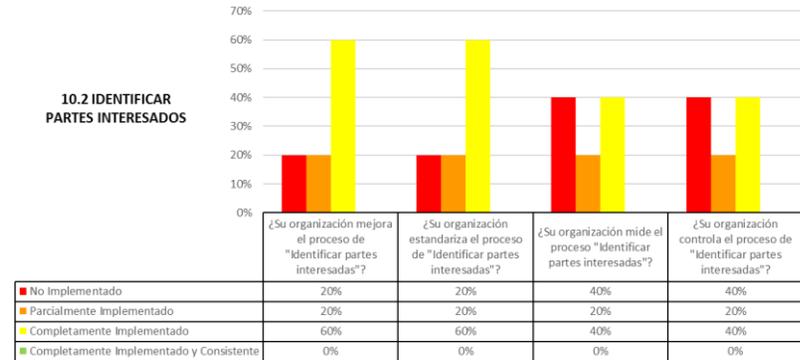
**10.1 GESTIONAR PARTES INTERESADAS**



El 40% afirma que el proceso de gestionar la participación de las partes interesadas varía entre parcialmente y completamente implementado en su nivel de mejorar y estandarizar. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y parcialmente implementado en sus niveles de medir y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

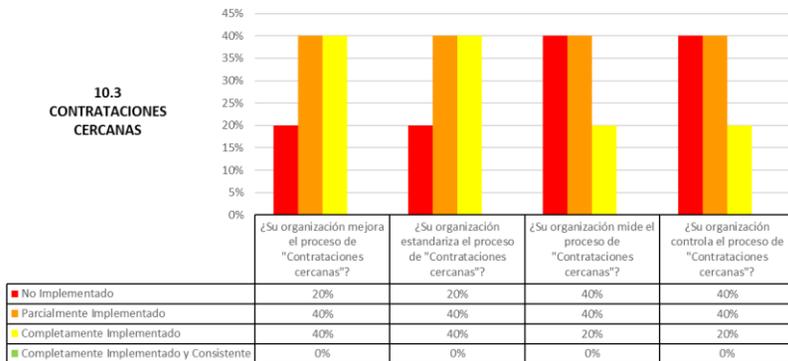
**10.2 IDENTIFICAR PARTES INTERESADAS**



El 60% afirma que el proceso de identificar partes interesadas está completamente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y completamente implementado en sus niveles de medir y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

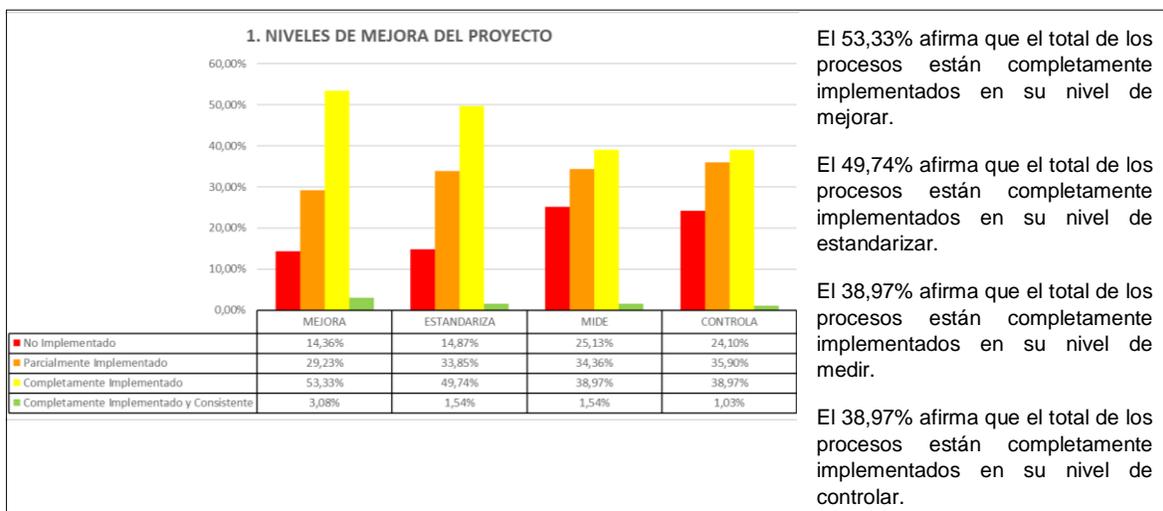
**10.3 CONTRATACIONES CERCANAS**



El 40% de contrataciones cercanas varía entre parcialmente y completamente implementado a nivel de mejorar y estandarizar. El 40% varía entre no implementado y parcialmente implementado a nivel de medir y controlar.

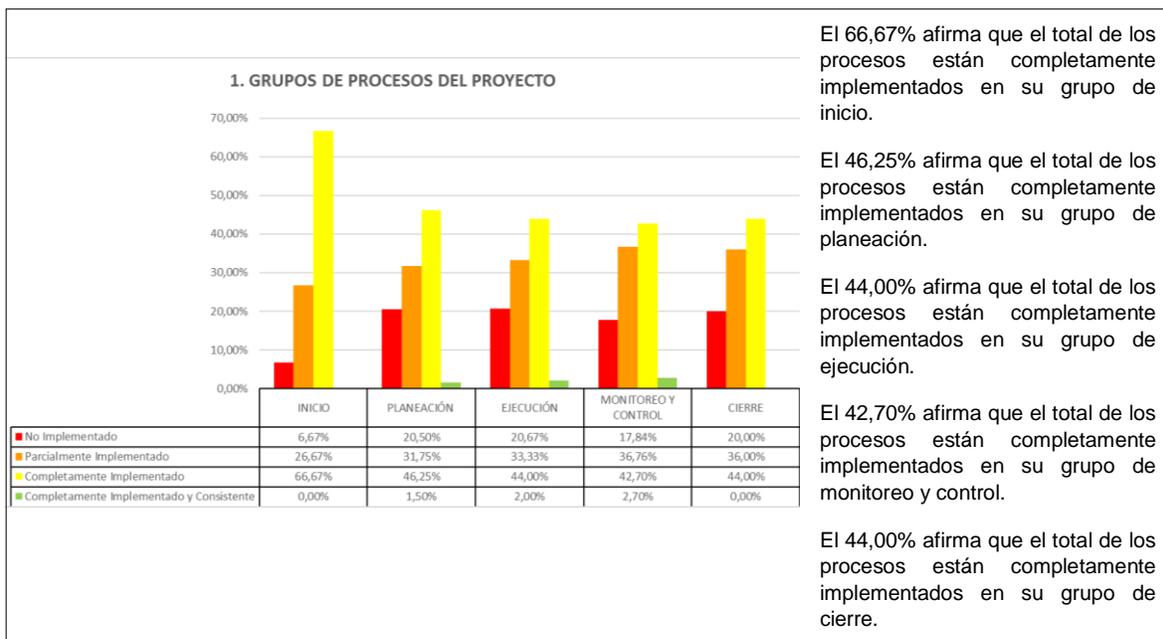
## Respuestas del municipio de Mistrató por niveles de mejora

### Gráficas Mistrató niveles de mejora



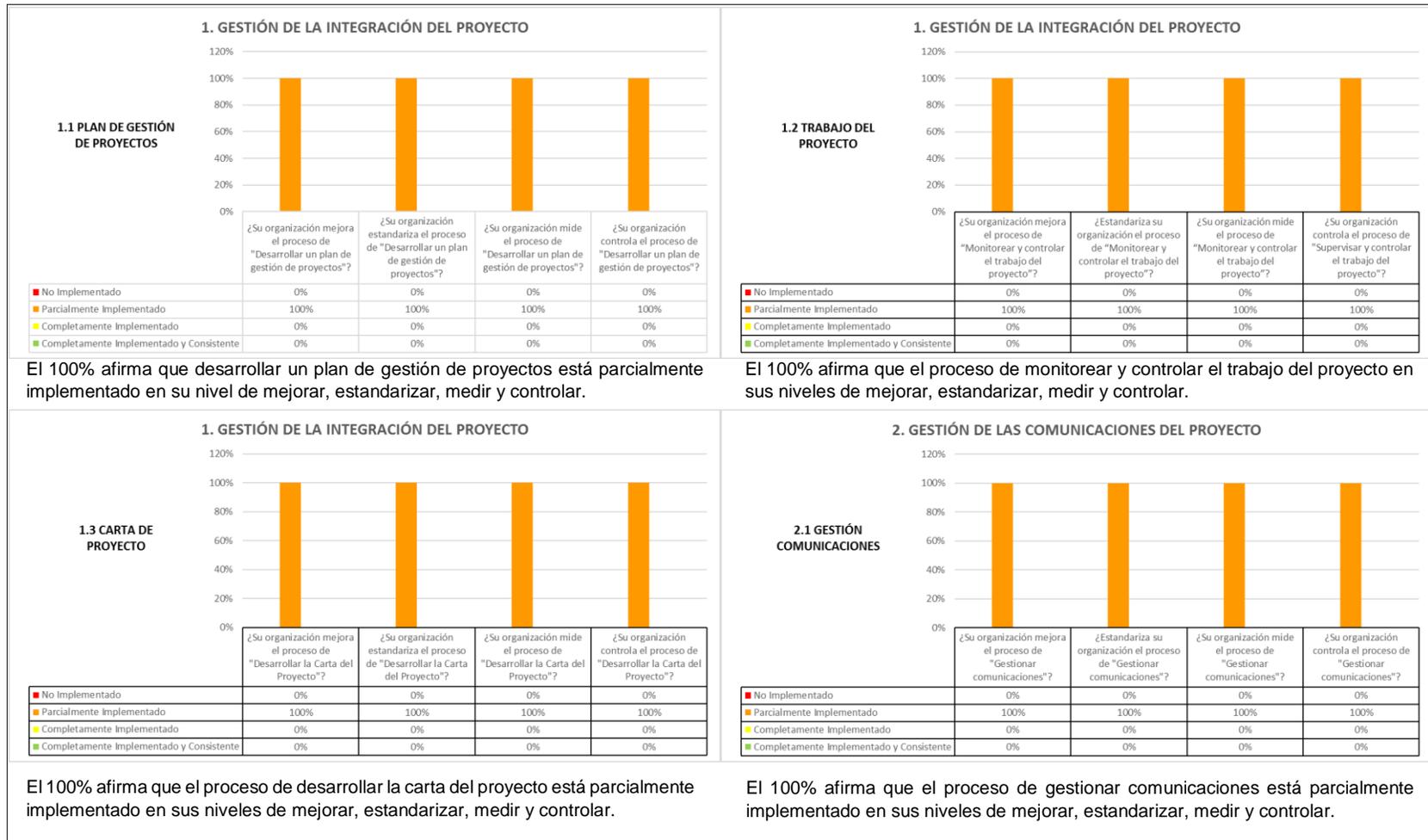
## Respuestas del municipio de Mistrató por Grupos de Proceso

### Gráficas Mistrató Grupos de Proceso



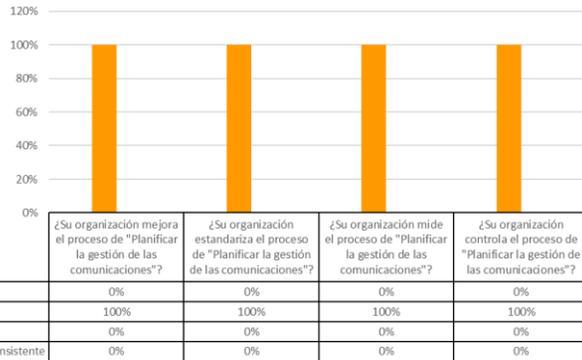
## Respuestas del municipio de Pueblo Rico por áreas del conocimiento

### Gráficas Pueblo Rico por áreas del conocimiento



**2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO**

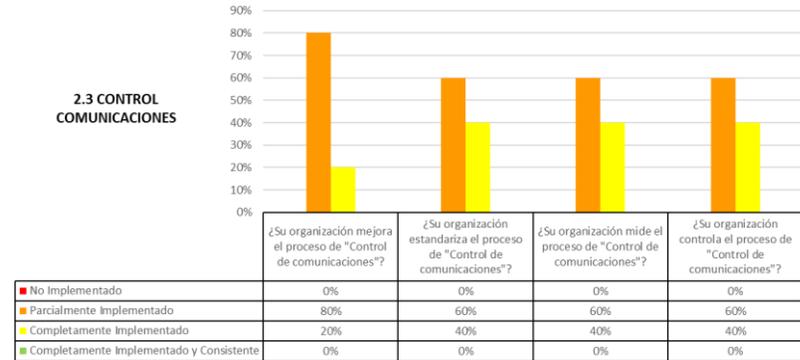
**2.2 PLANIFICAR COMUNICACIONES**



El 100% afirma que el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO**

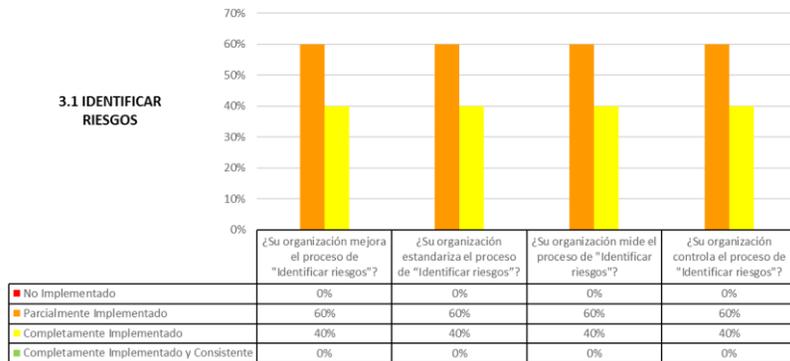
**2.3 CONTROL COMUNICACIONES**



El 80% afirma que el proceso de control de comunicaciones está parcialmente implementado en su nivel de mejorar. El 60% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar, medir y controlar.

**3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO**

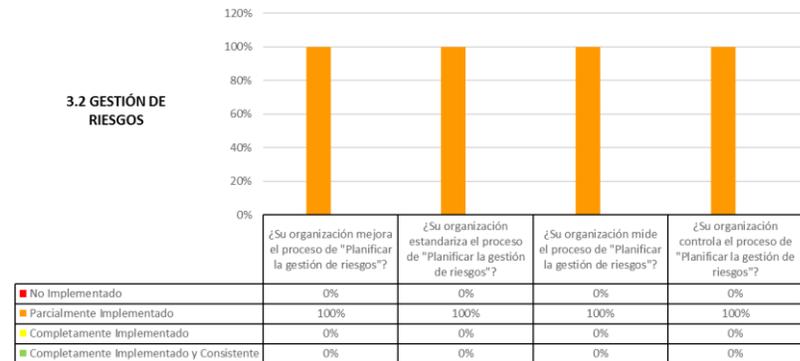
**3.1 IDENTIFICAR RIESGOS**



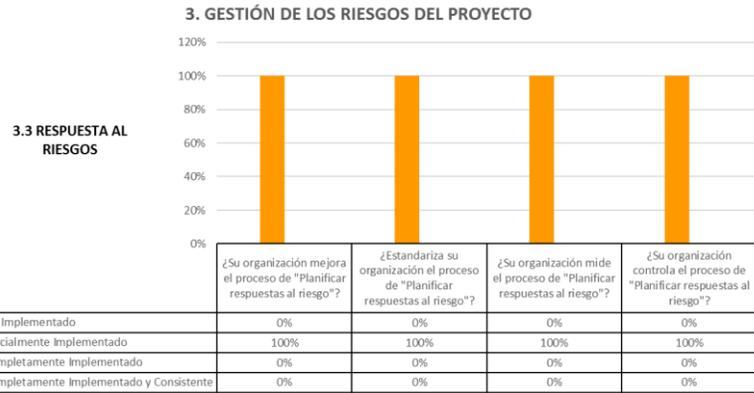
El 60% afirma que el proceso de identificar riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO**

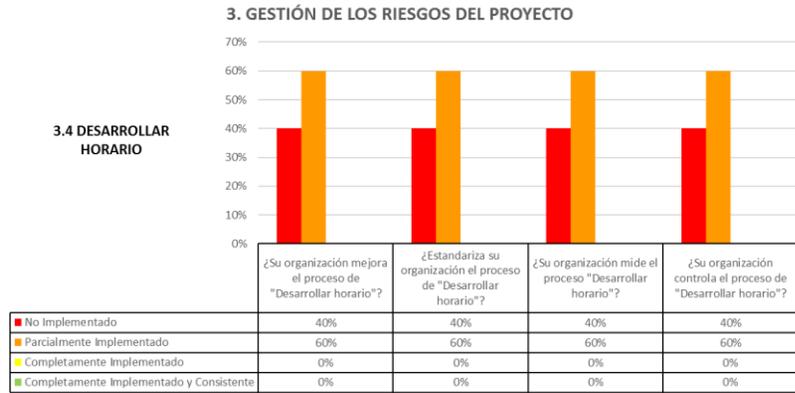
**3.2 GESTIÓN DE RIESGOS**



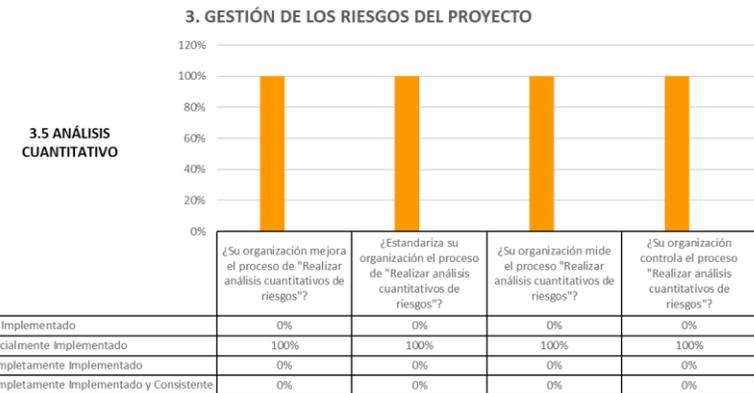
El 100% afirma que el proceso de planificar la gestión de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



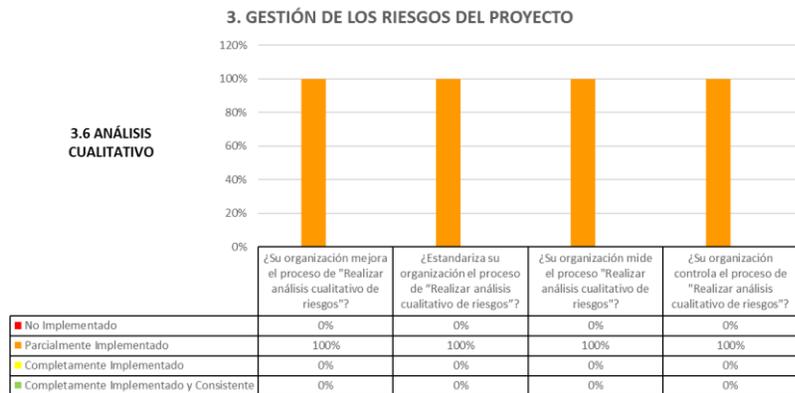
El 100% afirma que el proceso de planificar respuestas al riesgo está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 60% afirma que el proceso de desarrollar horario está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



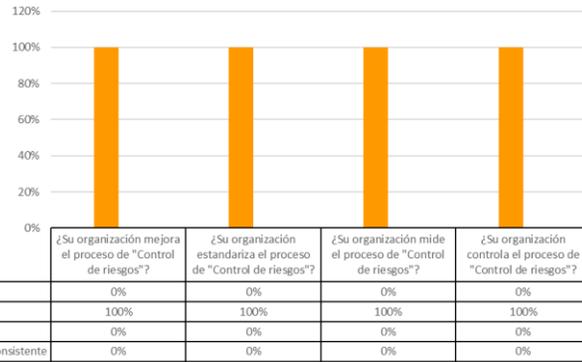
El 100% afirma que el proceso de realizar análisis cuantitativos de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 100% afirma que el proceso de realizar análisis cualitativos de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

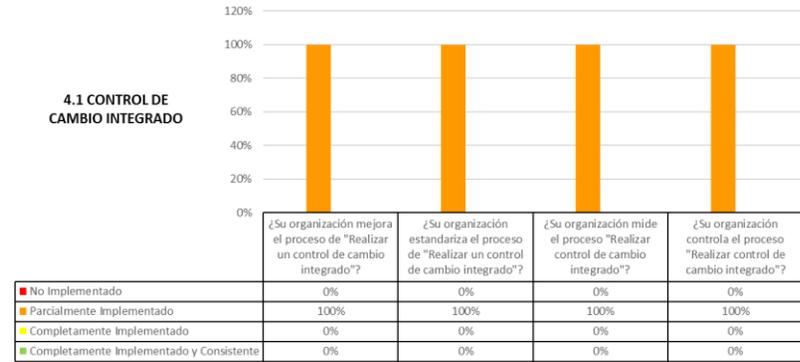
#### 3.7 CONTROL DE RIESGOS



El 100% afirma que el proceso de control de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 4. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

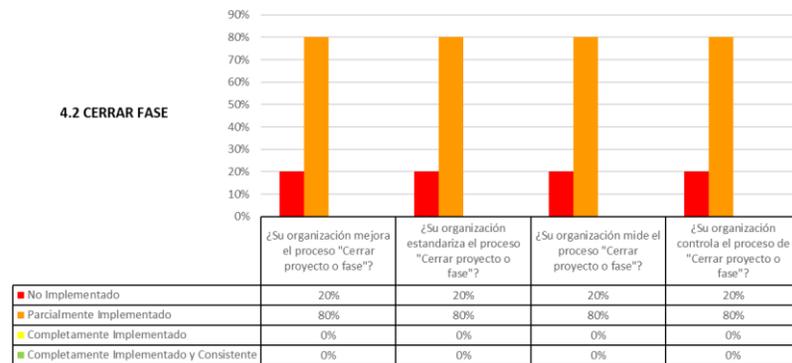
#### 4.1 CONTROL DE CAMBIO INTEGRADO



El 100% afirma que el proceso de realizar control de cambio integrado está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 4. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

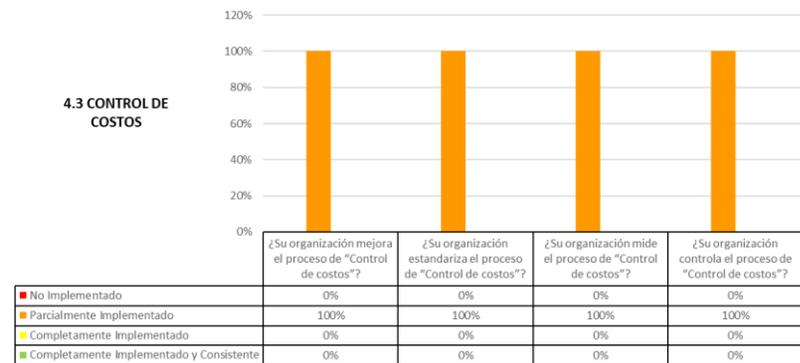
#### 4.2 CERRAR FASE



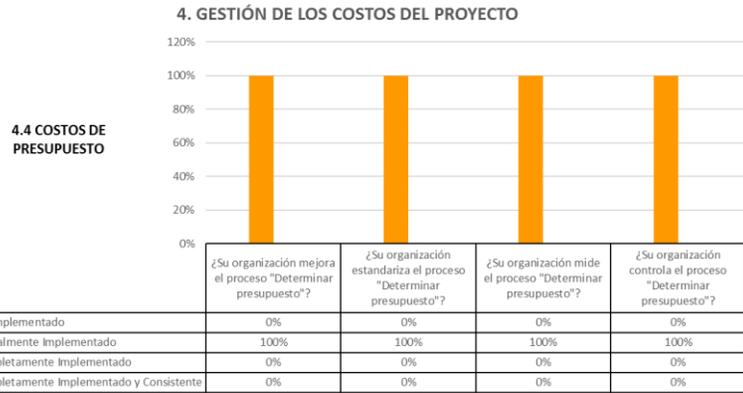
El 80% afirma que el proceso de cerrar proyecto o fase está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 4. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

#### 4.3 CONTROL DE COSTOS



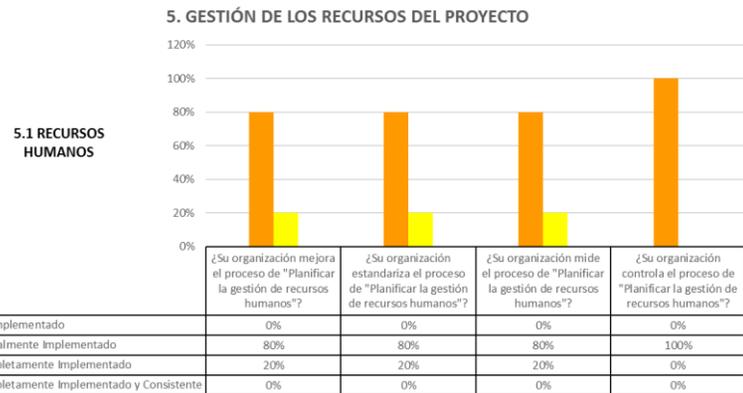
El 100% afirma que el proceso de realizar control de costos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



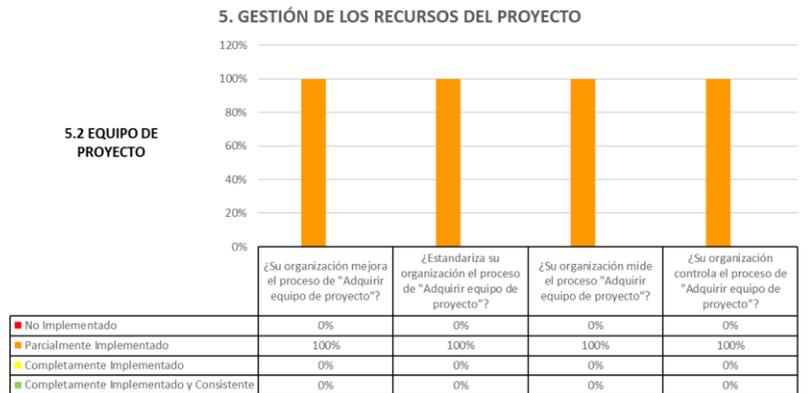
El 100% afirma que el proceso de determinar presupuesto está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 100% afirma que el proceso de estimación de costos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



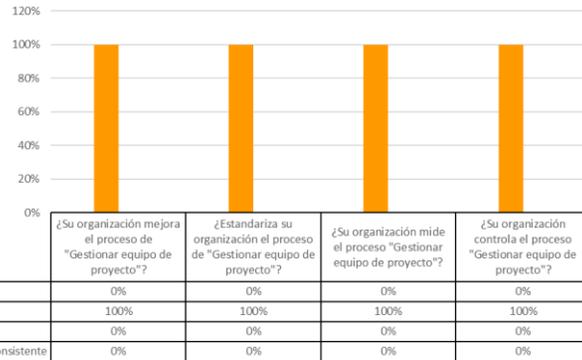
El 80% afirma que el proceso de planificar la gestión de recursos humanos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y medir. El 100% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de controlar.



El 100% afirma que el proceso de adquirir equipo de proyecto está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

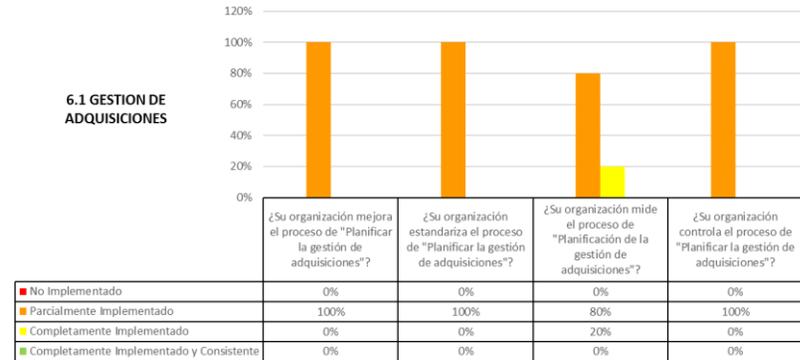
#### 5.3 GESTIONAR EQUIPO DE PROYECTO



El 100% afirma que el proceso de gestionar equipo de proyecto está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 6. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

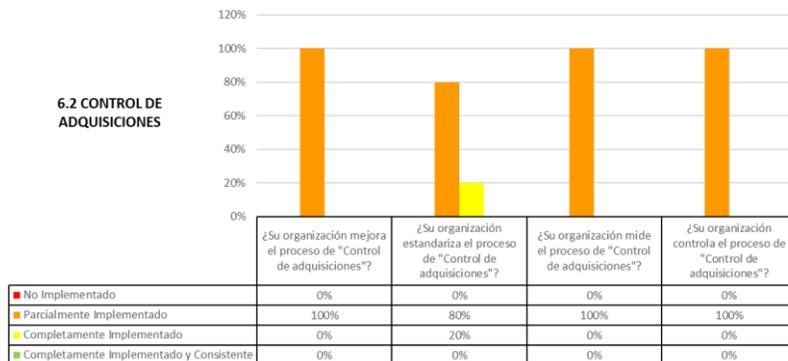
#### 6.1 GESTION DE ADQUISICIONES



El 100% afirma que el proceso de planificar la gestión de adquisiciones está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y controlar. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de medir.

### 6. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

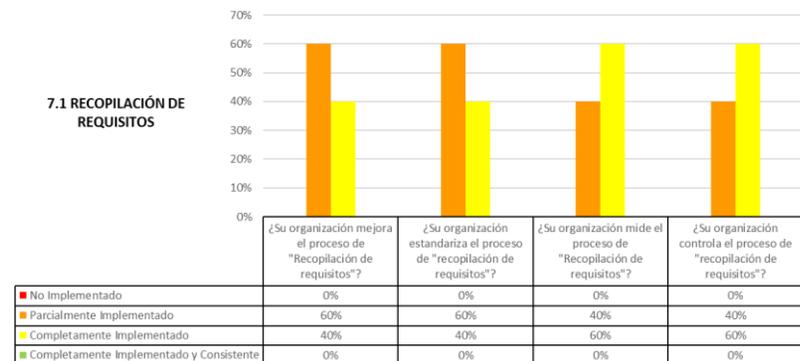
#### 6.2 CONTROL DE ADQUISICIONES



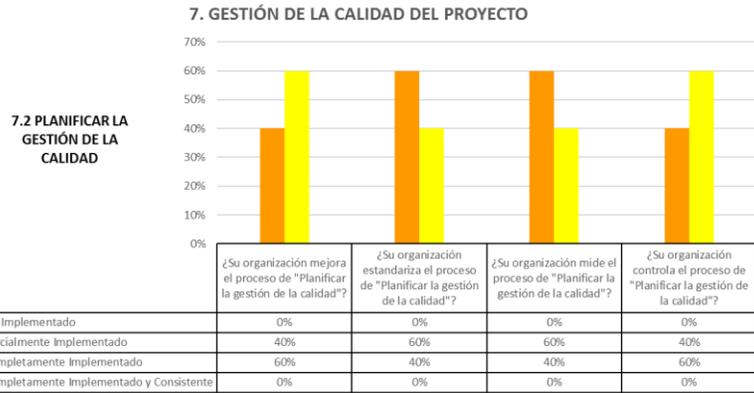
El 100% afirma que el proceso de control de adquisiciones está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, medir y controlar. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de estandarizar.

### 7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

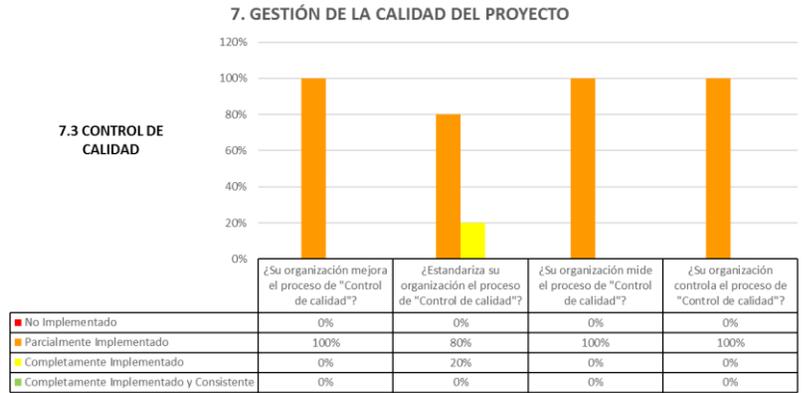
#### 7.1 RECOPIACIÓN DE REQUISITOS



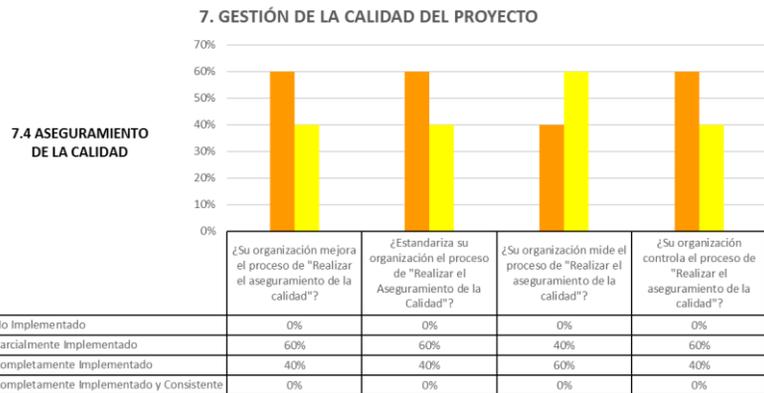
El 60% afirma que el proceso de recopilación de requisitos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 60% afirma que el proceso está completamente implementado en su nivel de medir y controlar.



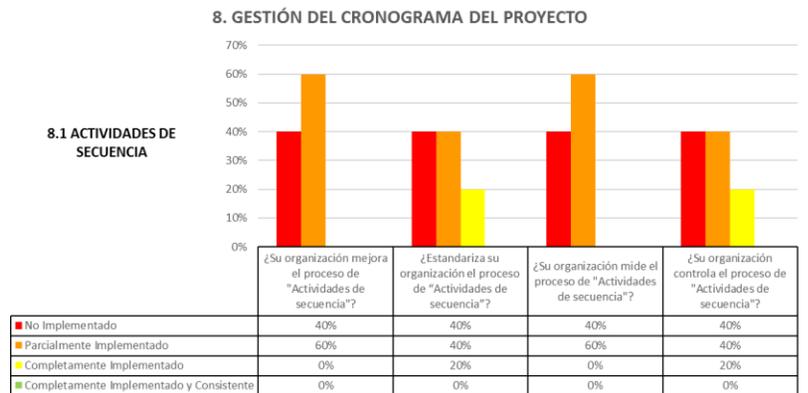
El 60% afirma que el proceso de planificar la gestión de la calidad está completamente implementado en sus niveles de mejorar y controlar. El 60% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar y medir.



El 100% afirma que el proceso de control de calidad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, medir y controlar. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de estandarizar.



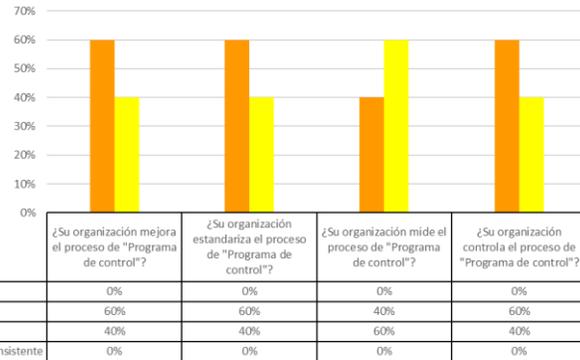
El 60% afirma que el proceso de realizar el aseguramiento de la calidad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y controlar. El 60% afirma que el proceso está completamente implementado en su nivel de medir.



El 60% afirma que el proceso de realizar actividades de secuencia está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y medir. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

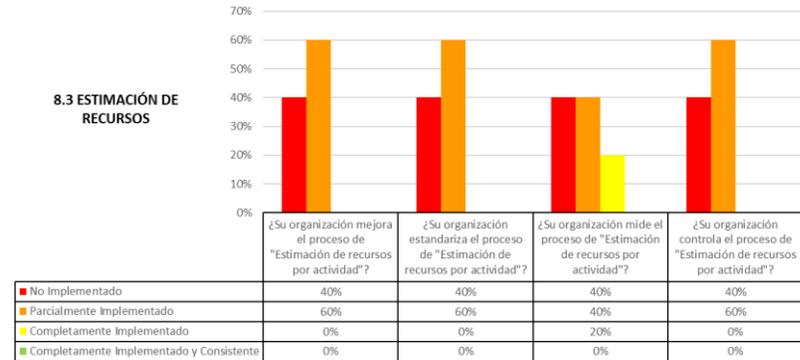
#### 8.2 PROGRAMA DE CONTROL



El 60% afirma que el proceso de programa de control está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y controlar. El 60% afirma que el proceso está completamente implementado en su nivel de medir.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

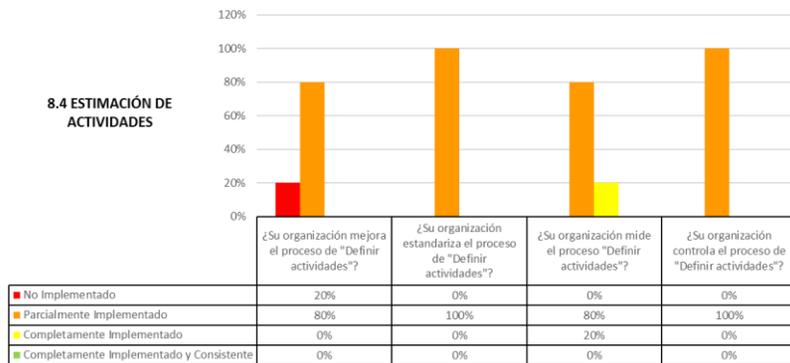
#### 8.3 ESTIMACIÓN DE RECURSOS



El 60% afirma que el proceso de estimación de recursos por actividad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y controlar. El 40% afirma que el proceso varía entre no implementado y parcialmente implementado en su nivel de medir.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

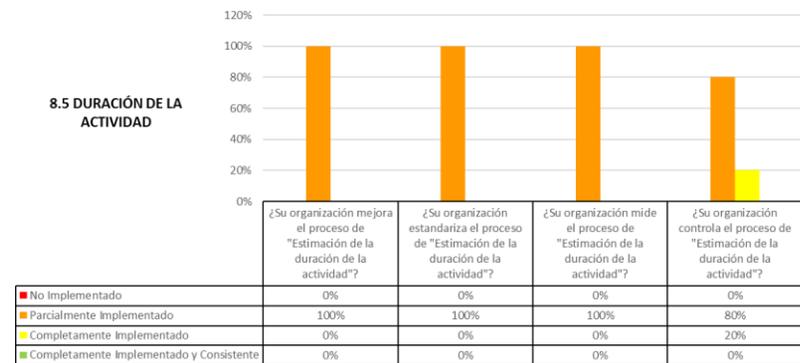
#### 8.4 ESTIMACIÓN DE ACTIVIDADES



El 100% afirma que el proceso de definir actividades está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar y controlar. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de mejorar y medir.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

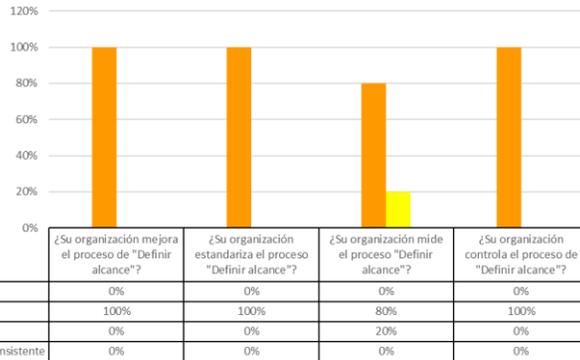
#### 8.5 DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD



El 100% afirma que el proceso de estimación de la duración de la actividad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y medir. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de controlar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

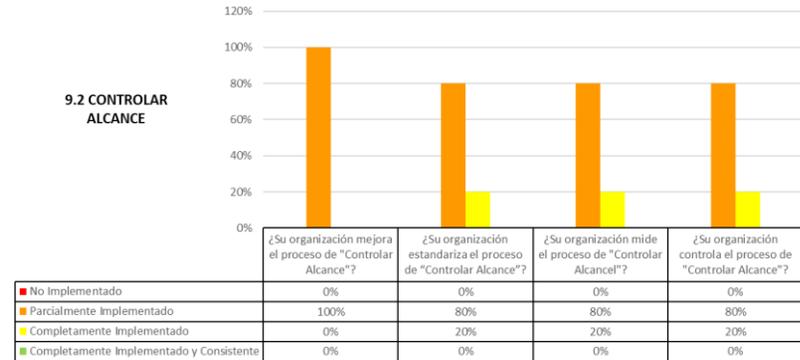
#### 9.1 DEFINIR ALCANCE



El 100% afirma que el proceso de definir alcance está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y controlar. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de medir.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

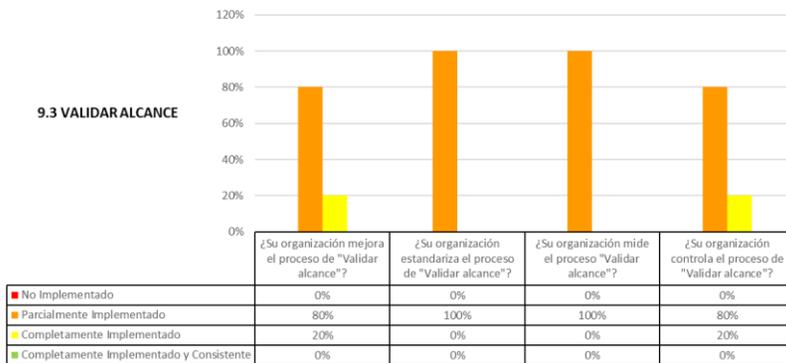
#### 9.2 CONTROLAR ALCANCE



El 100% afirma que el proceso de controlar alcance está parcialmente implementado en su nivel de mejorar. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar, medir y controlar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

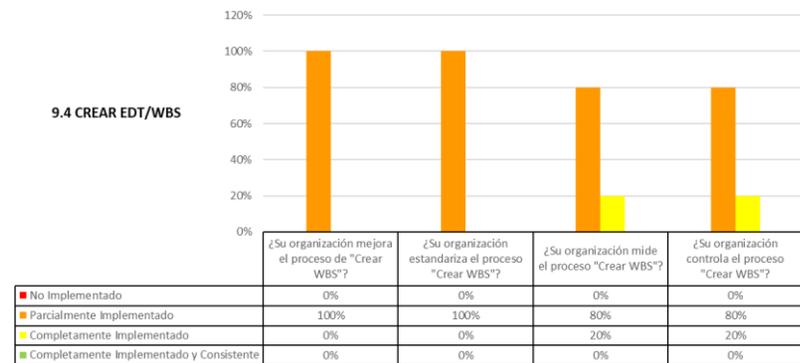
#### 9.3 VALIDAR ALCANCE



El 100% afirma que el proceso de validar alcance está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar y medir. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y controlar.

### 9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

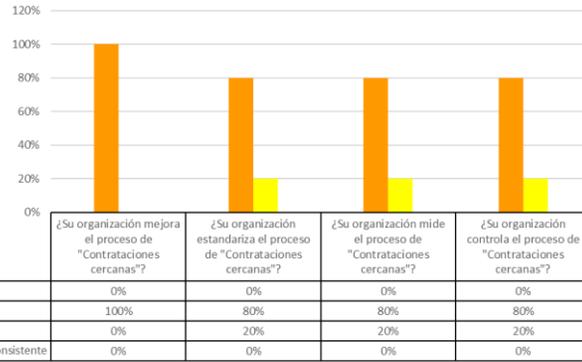
#### 9.4 CREAR EDT/WBS



El 100% afirma que el proceso de crear EDT/WBS está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de medir y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

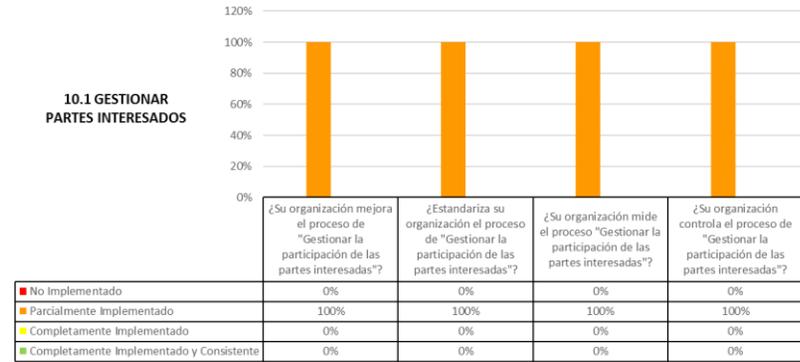
**10.3  
CONTRATACIONES  
CERCANAS**



El 100% afirma que el proceso de gestionar la participación de las partes interesadas está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

**10.1 GESTIONAR  
PARTES INTERESADOS**



El 100% afirma que el proceso de gestionar partes interesadas está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y medir. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

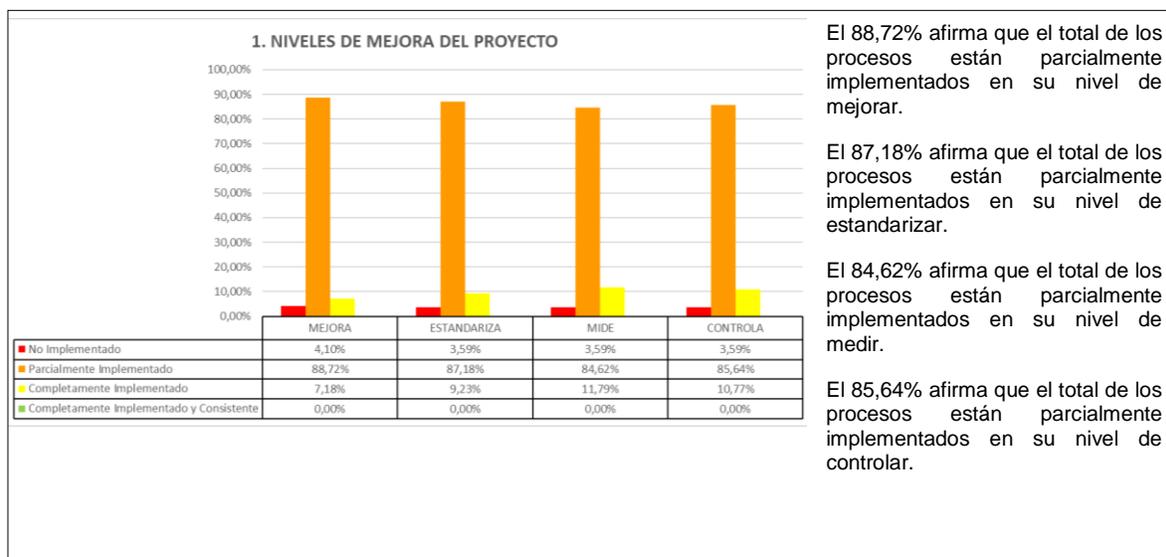
**10.2 IDENTIFICAR  
PARTES INTERESADOS**



El 100% afirma que el proceso de identificar partes interesadas está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y medir. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de controlar.

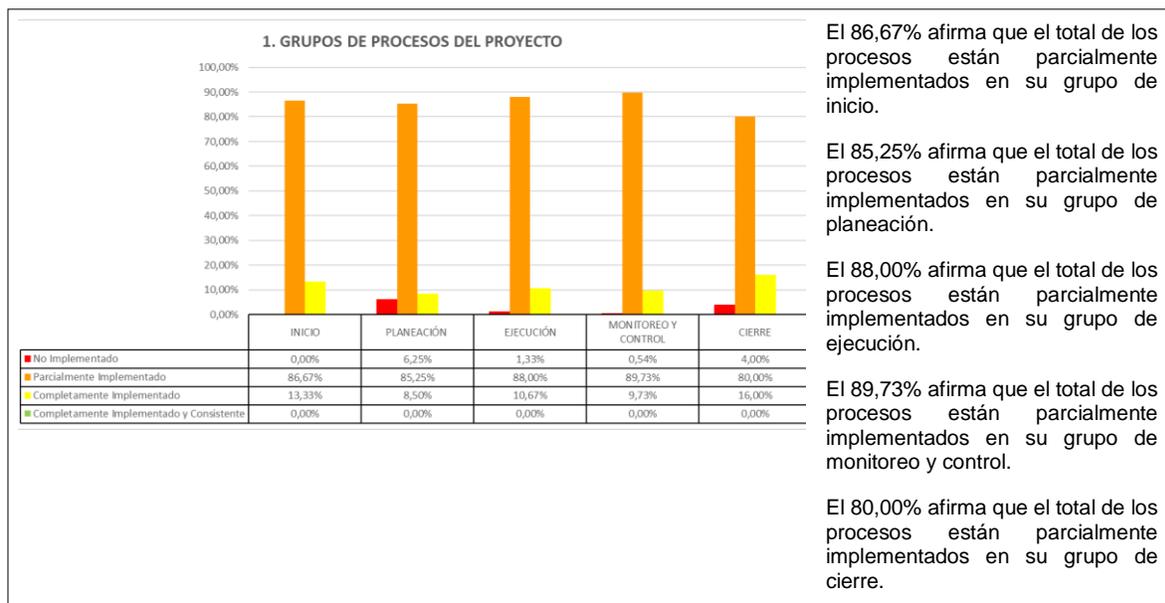
## Respuestas del municipio de Pueblo Rico por niveles de mejora

### Gráficas Pueblo Rico niveles de mejora



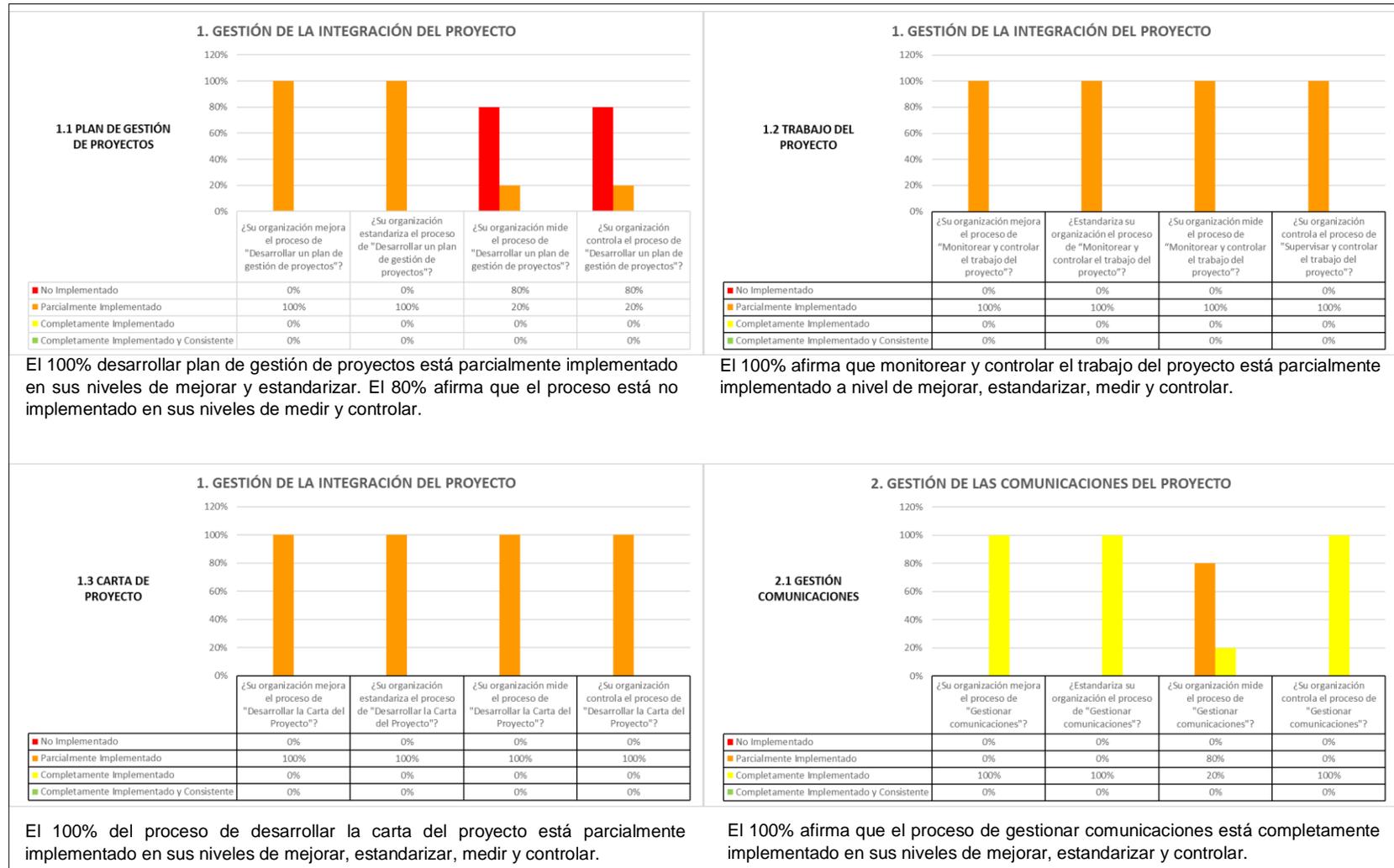
## Respuestas del municipio de Pueblo Rico por grupos de procesos

### Gráficas Pueblo Rico grupos de procesos



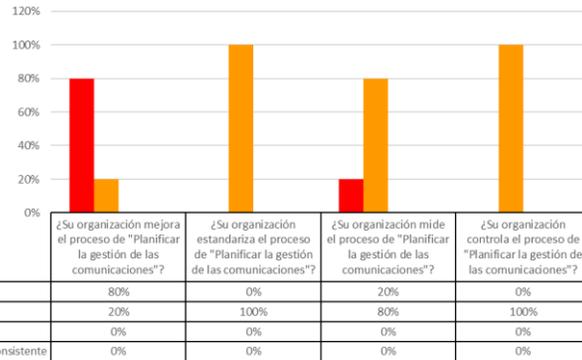
## Respuestas del municipio de Quinchía por áreas del conocimiento

### Gráficas Quinchía por áreas del conocimiento



## 2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

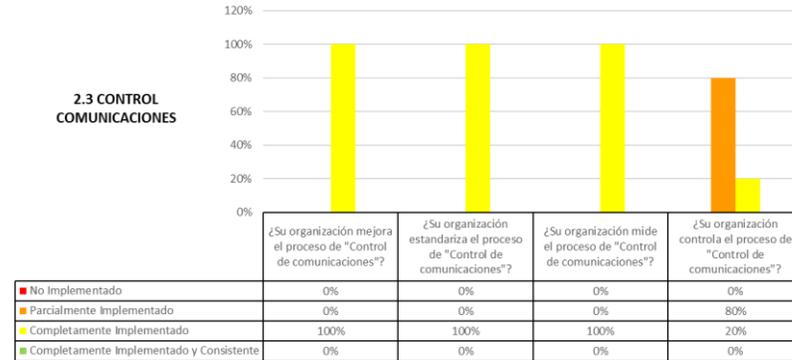
### 2.2 PLANIFICAR COMUNICACIONES



El 100% afirma que el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar y controlar. El 80% afirma que el proceso está no implementado en su nivel de mejorar. Y el 80% parcialmente implementado en su nivel de medir.

## 2. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

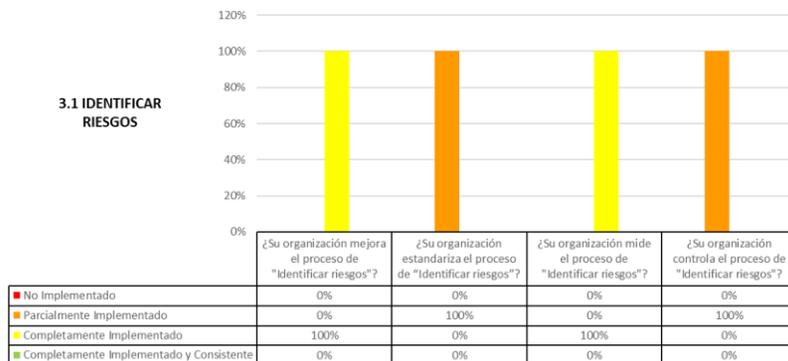
### 2.3 CONTROL COMUNICACIONES



El 100% afirma que el proceso de control de comunicaciones está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar y medir. El 80% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de controlar.

## 3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

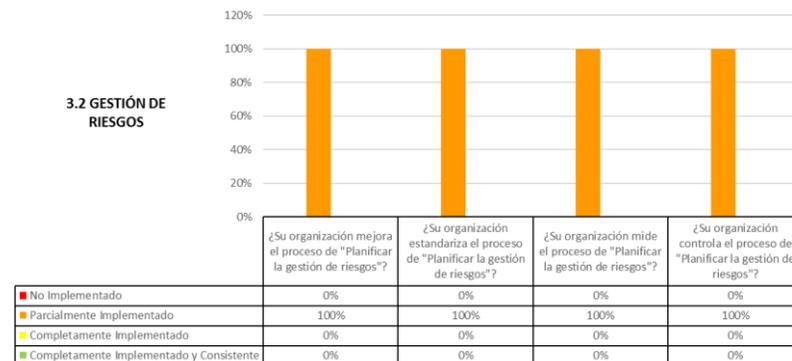
### 3.1 IDENTIFICAR RIESGOS



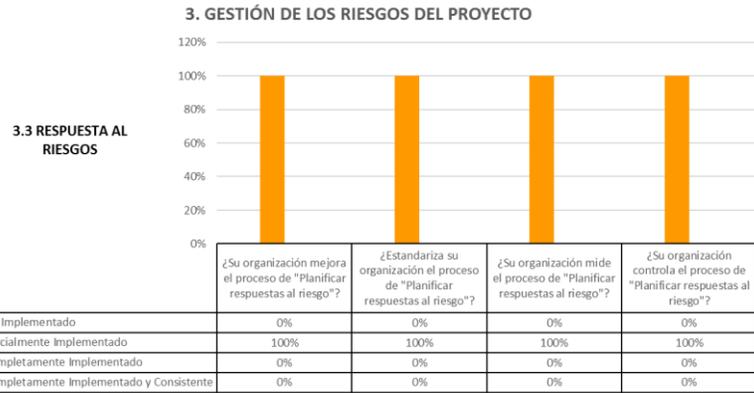
El 100% afirma que el proceso de identificar riesgos está completamente implementado en sus niveles de mejorar y medir. El 100% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar y controlar.

## 3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

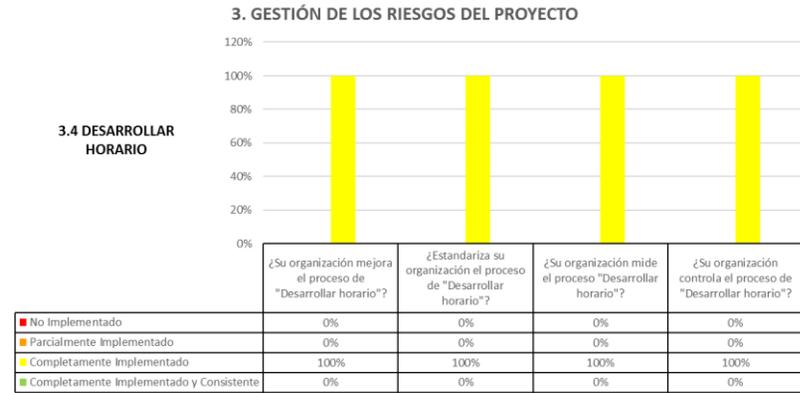
### 3.2 GESTIÓN DE RIESGOS



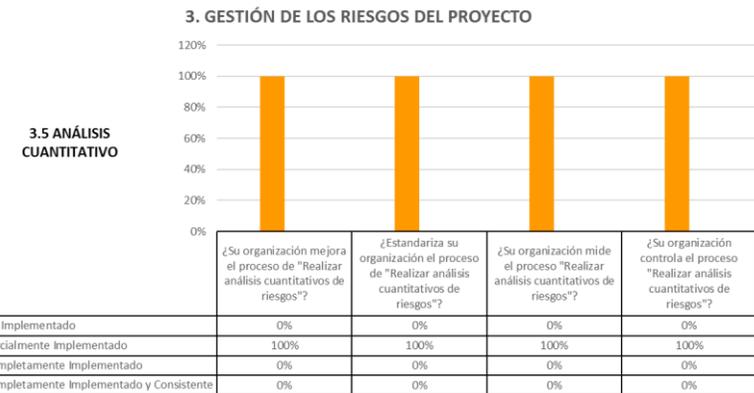
El 100% afirma que el proceso de planificar la gestión de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



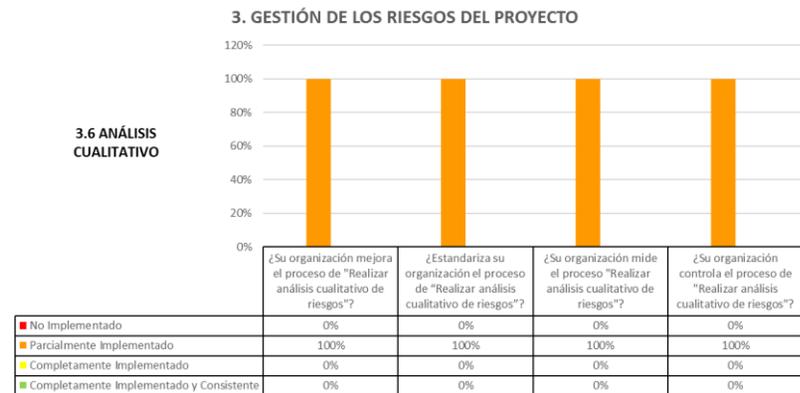
El 100% afirma que el proceso de planificar respuestas a los riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 100% afirma que el proceso de desarrollar horario está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



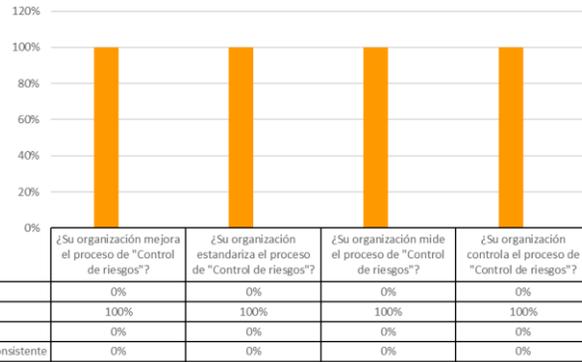
El 100% afirma que el proceso de realizar análisis cuantitativos de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 100% afirma que el proceso de realizar análisis cualitativos de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 3. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

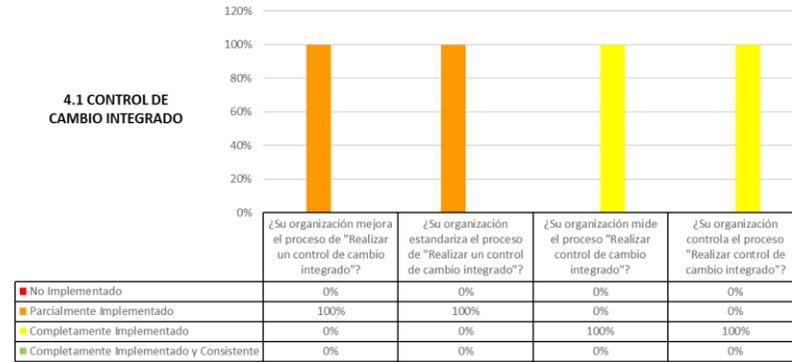
#### 3.7 CONTROL DE RIESGOS



El 100% afirma que el proceso de control de riesgos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 4. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

#### 4.1 CONTROL DE CAMBIO INTEGRADO



El 100% afirma que el proceso de realizar control de cambio integrado está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 100% afirma que el proceso está completamente implementado en sus niveles de medir y controlar.

### 4. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

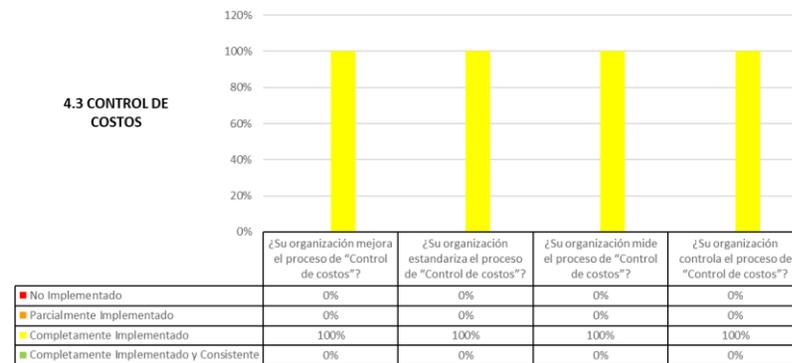
#### 4.2 CERRAR FASE



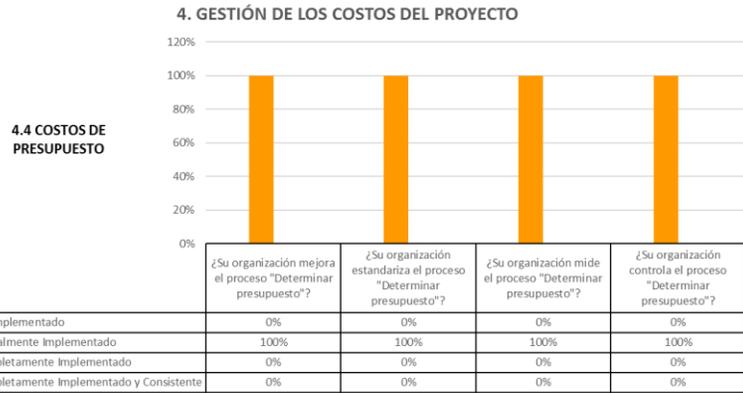
El 100% afirma que el proceso de cerrar proyecto o fase está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 4. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

#### 4.3 CONTROL DE COSTOS



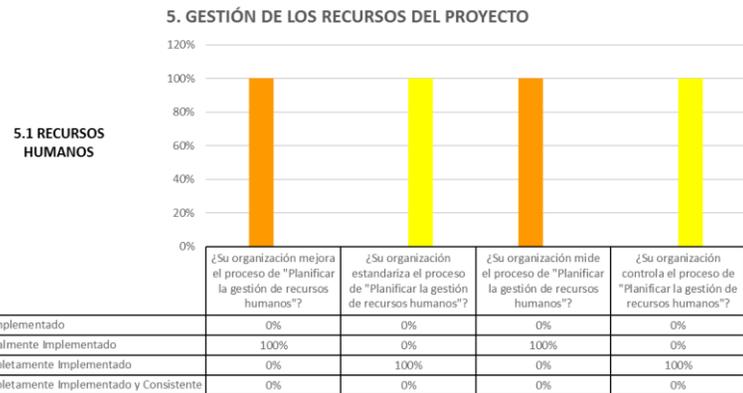
El 100% afirma que el proceso de control de costos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



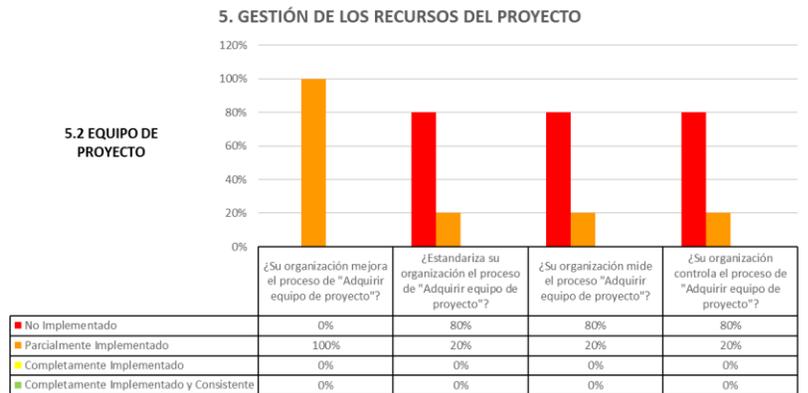
El 100% afirma que el proceso de control de presupuesto está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



El 100% afirma que el proceso de estimación de costos está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.



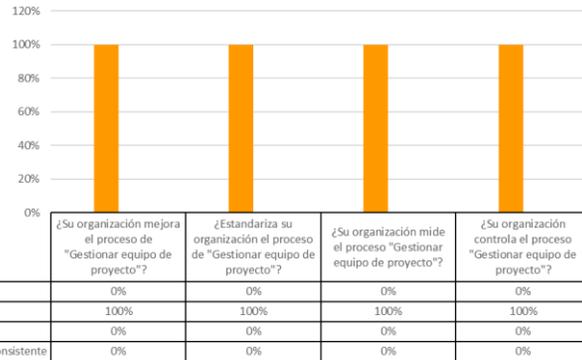
El 100% afirma que el proceso de planificar la gestión de recursos humanos está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y medir. El 100% afirma que el proceso está completamente implementado en sus niveles de estandarizar y controlar.



El 80% afirma que el proceso de adquirir equipo de proyecto está no implementado en sus niveles de estandarizar, medir y controlar. El 100% afirma que el proceso está parcialmente implementado en su nivel de mejorar.

### 5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

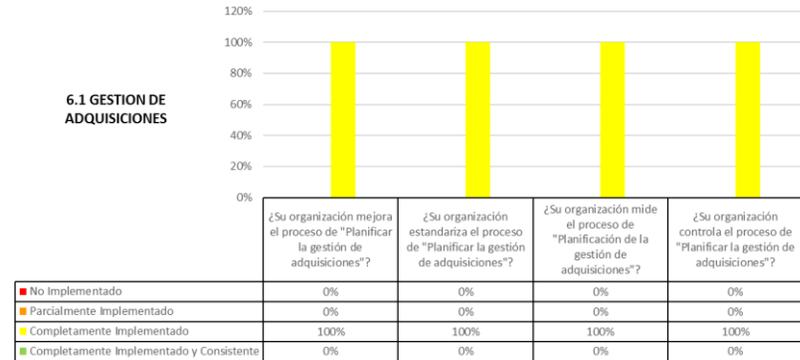
#### 5.3 GESTIONAR EQUIPO DE PROYECTO



El 100% afirma que el proceso de gestionar equipo de proyecto está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 6. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

#### 6.1 GESTION DE ADQUISICIONES



El 100% afirma que el proceso de planificar la gestión de las adquisiciones está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 6. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

#### 6.2 CONTROL DE ADQUISICIONES



El 100% afirma que el proceso de control de adquisiciones está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

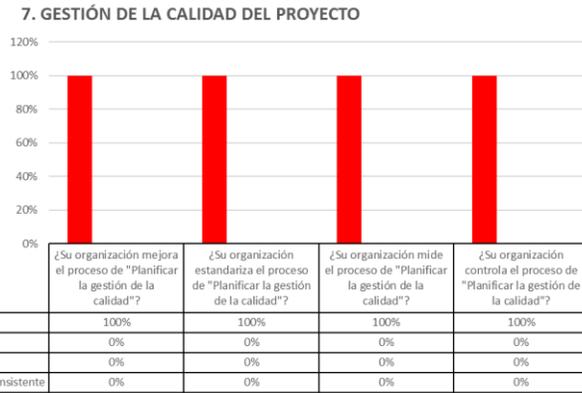
### 7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

#### 7.1 RECOPIACIÓN DE REQUISITOS



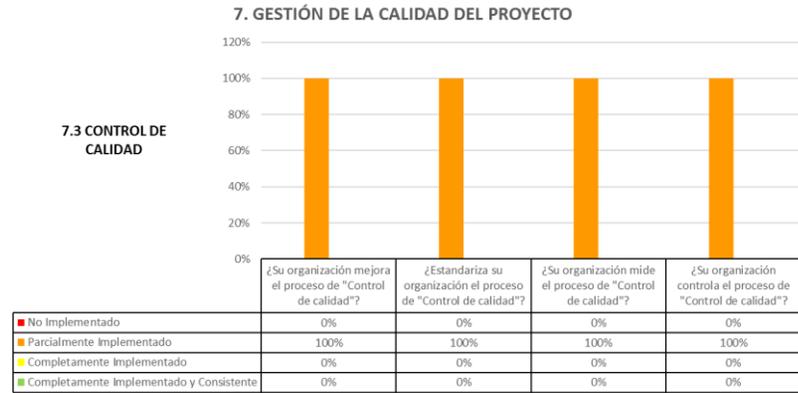
El 100% afirma que el proceso de control de adquisiciones está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**7.2 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**



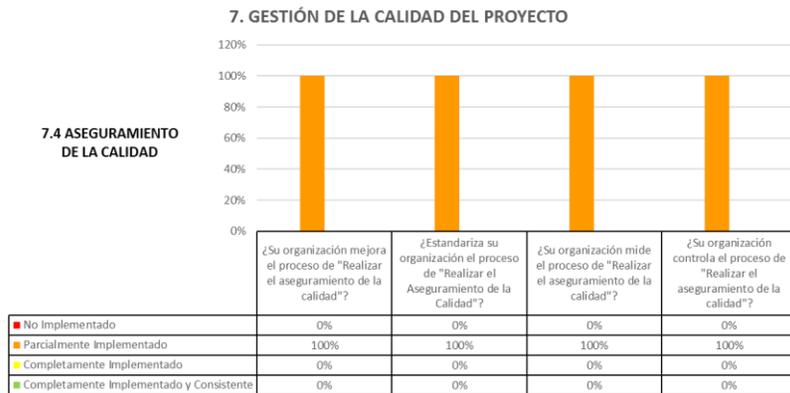
El 100% afirma que el proceso de planificar la gestión de la calidad está no implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**7.3 CONTROL DE CALIDAD**



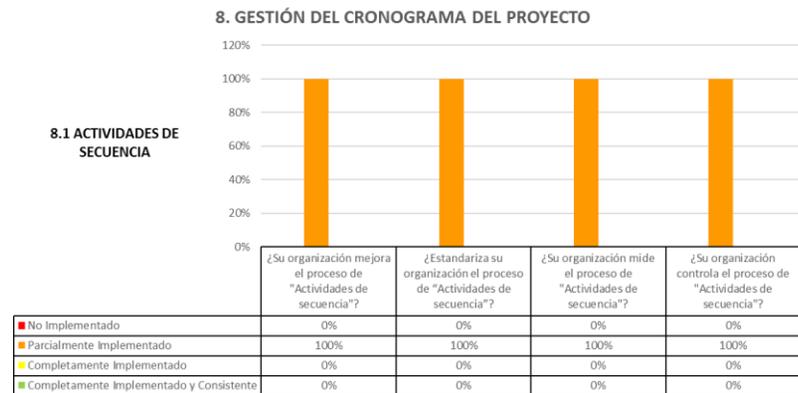
El 100% afirma que el proceso de control de calidad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**7.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**



El 100% afirma que el proceso de realizar el aseguramiento de la calidad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

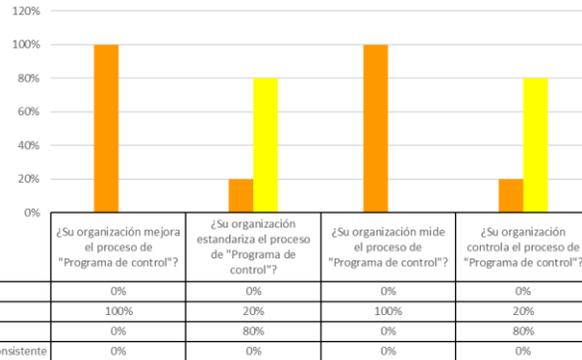
**8.1 ACTIVIDADES DE SECUENCIA**



El 100% afirma que el proceso de actividades de secuencia está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

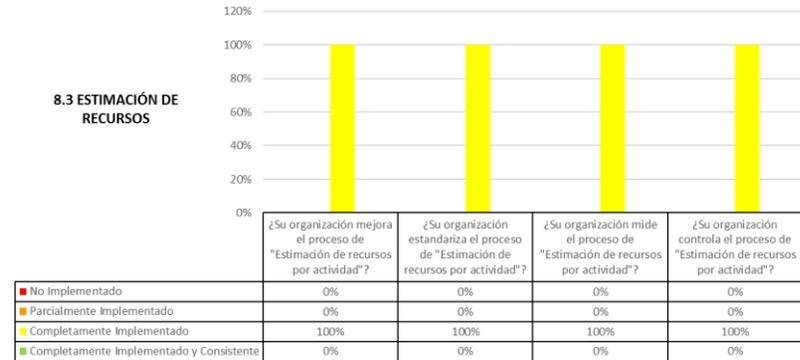
#### 8.2 PROGRAMA DE CONTROL



El 100% afirma que el proceso de programa de control está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y medir. El 80% afirma que el proceso está completamente implementado en sus niveles de estandarizar y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

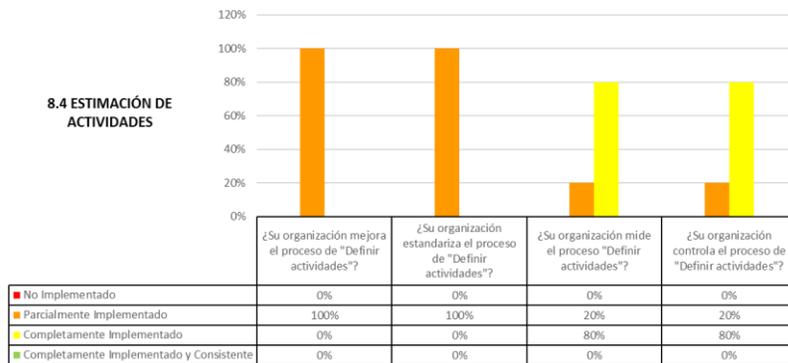
#### 8.3 ESTIMACIÓN DE RECURSOS



El 100% afirma que el proceso estimación de recursos por actividad está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

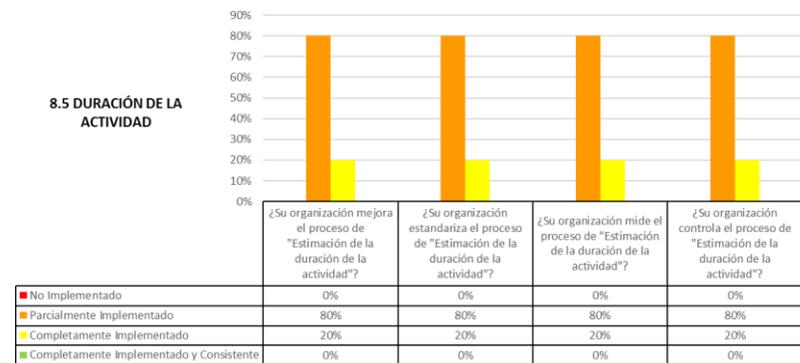
#### 8.4 ESTIMACIÓN DE ACTIVIDADES



El 100% afirma que el proceso definir actividades está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y estandarizar. El 80% afirma que el proceso está completamente implementado en sus niveles de medir y controlar.

### 8. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

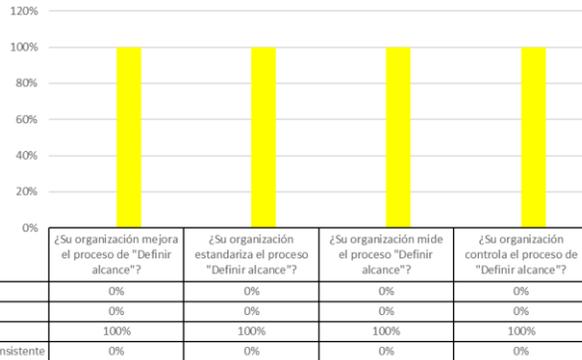
#### 8.5 DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD



El 80% afirma que el proceso estimación de la duración de la actividad está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

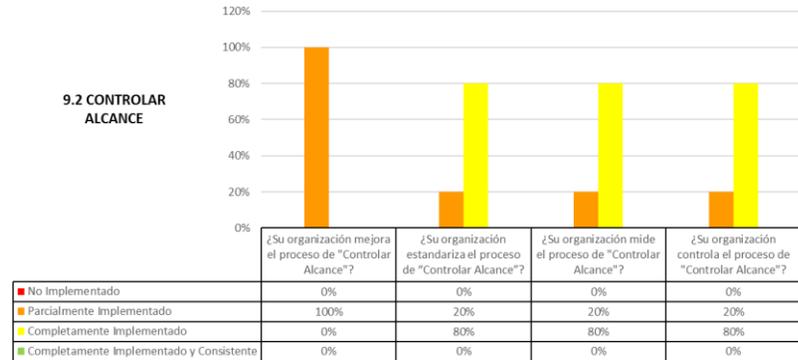
**9.1 DEFINIR ALCANCE**



El 100% afirma que el proceso definir alcance está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

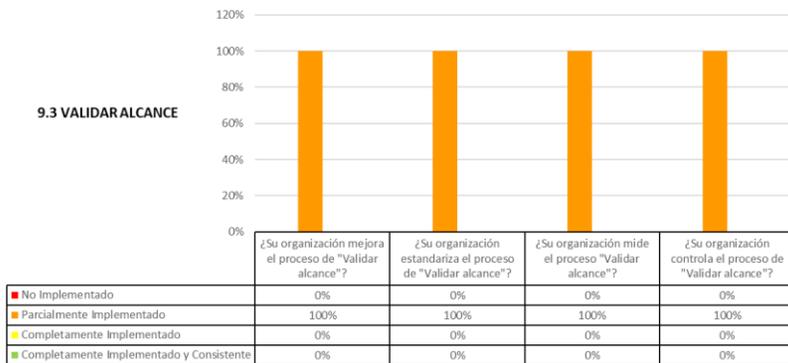
**9.2 CONTROLAR ALCANCE**



El 100% afirma que el proceso controlar alcance está parcialmente implementado en su nivel de mejorar. El 80% afirma que el proceso está completamente implementado en su nivel de estandarizar, medir y controlar.

**9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

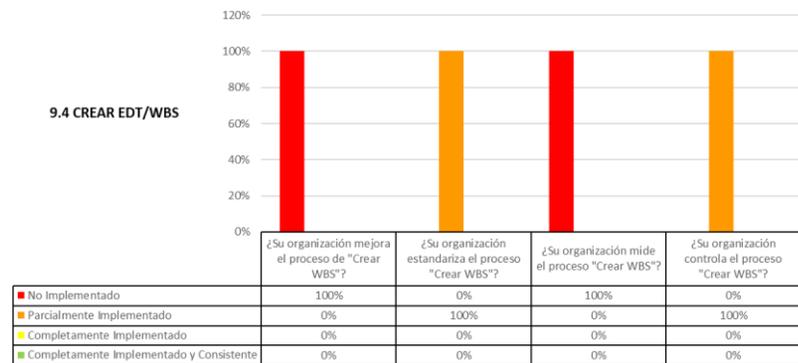
**9.3 VALIDAR ALCANCE**



El 100% afirma que el proceso validar alcance está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**9. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

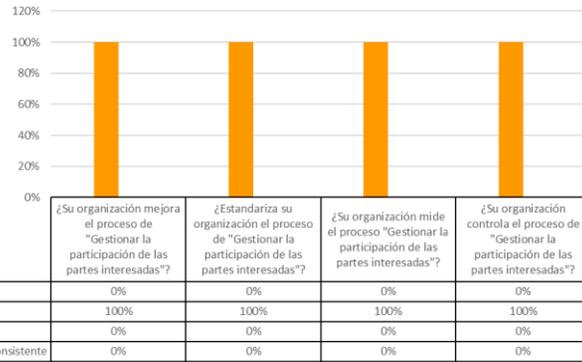
**9.4 CREAR EDT/WBS**



El 100% afirma que el proceso crear EDT/WBS está no implementado en sus niveles de mejorar y medir. El 100% afirma que el proceso está parcialmente implementado en sus niveles de estandarizar y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

**10.1 GESTIONAR PARTES INTERESADOS**



El 100% afirma que el proceso gestionar la participación de las partes interesadas está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

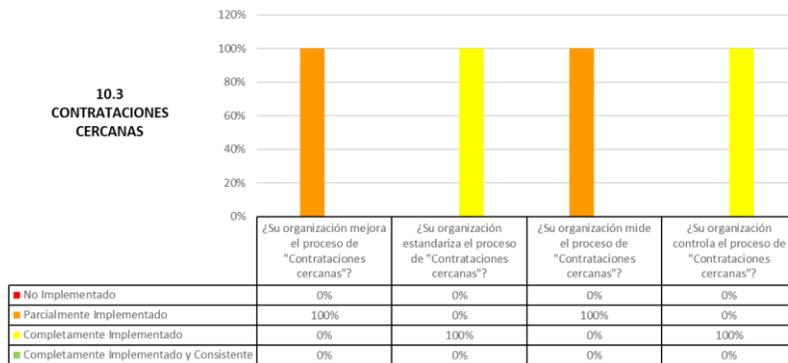
**10.2 IDENTIFICAR PARTES INTERESADOS**



El 100% afirma que el proceso identificar partes interesadas está completamente implementado en sus niveles de mejorar, estandarizar, medir y controlar.

**10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO**

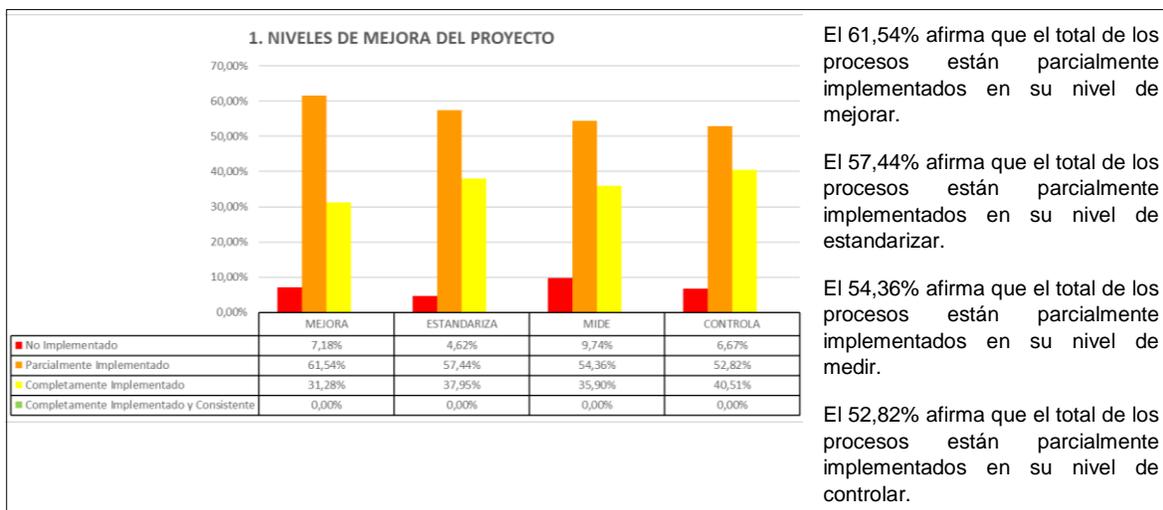
**10.3 CONTRATACIONES CERCANAS**



El 100% afirma que el proceso contrataciones cercanas está parcialmente implementado en sus niveles de mejorar y medir. El 100% afirma que el proceso está completamente implementado en sus niveles de estandarizar y controlar.

## Respuestas del municipio de Quinchía por niveles de mejora

### Gráficas Quinchía niveles de mejora



## Respuestas del municipio de Quinchía por grupos de procesos

### Gráficas Quinchía grupos de procesos

