

**PROPUESTA DISEÑO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS (PMO) PARA LA
FUNDACION MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU – OFICINA DE
CONVENCIONES Y VISITANTES DE MEDELLÍN**

DANIEL ESTEBAN RAMÍREZ CORREA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE AMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
MEDELLÍN
2015**

**PROPUESTA DISEÑO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS (PMO) PARA LA
FUNDACION MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU – OFICINA DE
CONVENCIONES Y VISITANTES DE MEDELLÍN**

DANIEL ESTEBAN RAMÍREZ CORREA

Trabajo de grado para optar al Título de
Magister En Proyectos

Asesor

FRANCISCO JAVIER SALAZAR GOMEZ

Magister en administración – MBA

Magister en Gerencia de Proyectos - MPG

Docente Departamento Organización y Gerencia Universidad EAFIT

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE AMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
MEDELLÍN
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 20 de septiembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos a todas las personas que directa o indirectamente participaron en el proceso de estudio de esta gran maestría y del desarrollo de este trabajo de grado: a los compañeros y amigos de El Bureau, que diligentemente expresaron opiniones e ideas para que este trabajo tuviera buena calidad; a Francisco Salazar por el acompañamiento, el esfuerzo, la dedicación y su buena metodología de enseñanza que permitió un buen producto; a mi familia por un apoyo incondicional y a Daniela Yepes por estar siempre dispuesta a colaborar, corregir y mejorar este producto. A todos ellos muchas gracias por convertirme en un mejor administrador de negocios y un buen gerente de proyectos.

Daniel Esteban Ramírez Correa

Candidato a Magister en Gerencia de proyectos

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
4. LIMITACIONES	24
5. MARCO TEORICO	26
5.1 DEFINICIÓN DE PROYECTO	26
5.2 ÉXITO DE LOS PROYECTOS	27
5.3 DEFINICIÓN DE ESTÁNDAR	27
5.4 ORGANIZACIONES QUE ESTANDARIZAN PROYECTOS	28
5.4.1 IPMA®	28
5.4.2 PMJ	28
5.4.3 Diferencias metodologías clásicas y rápidas	37
5.4.4 Estándares (metodologías) rápidas	39
5.5 DIFERENCIAS ENTRE SISTEMAS DE GESTIÓN	40
5.6 RELACIÓN DE AREAS CONOCIMIENTO Y GRUPOS DE PROCESO DEL PMI®	46
5.7 RELACIÓN FASE DE PROYECTO	47
5.8 GERENCIA DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS	48

5.8.1 Gerencia de proyectos	49
5.8.2 Gerencia de programas.	49
5.8.3 Gerencia de portafolios:	50
5.9 DEFINICIÓN DE PMO (Project Management Office)	50
5.9.1 Aspectos importantes de una PMO.	53
5.10 FUNCIONES DE PMO	62
6. MARCO CONCEPTUAL	64
6.1 ELABORACION ENCUESTA	64
6.1.1 Metodologías de desarrollo de encuesta de madurez	64
6.2 DISEÑO DE UNA ENCUESTA DE MADUREZ QUE PERMITA ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN CONVENTION & VISITORS BUREAU	76
6.3 REALIZACIÓN Y ANALISIS LA ENCUESTA DE MADUREZ DE LA FUNDACIÓN MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU.	79
6.3.1. Realización de encuesta	79
6.3.2. Análisis de la encuesta	79
6.4. SELECCIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS SEGÚN LA TIPOLOGÍA, PARA LA FUNDACIÓN MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU QUE SE AJUSTE A LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MADUREZ Y A LA NATURALEZA DE LA FUNDACIÓN	112
6.5 PROPUESTA DEL DISEÑO BÁSICO-PRELIMINAR DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU BAJO LOS ESTÁNDARES ANTES SELECCIONADOS	113
6.5.1 Justificación de la Oficina de Proyectos	113
6.5.2 Misión de la PMO	115
6.5.3 Visión de la PMO	116
6.5.4 Principios de PMO	116
6.5.5 Objetivo de la PMO	116
6.5.6 Alcance de PMO	117

6.5.7	Funciones de la PMO	117
6.5.8	Aplicar mejores prácticas en proyectos:	117
6.5.9	Alinear estrategia organizacional	118
6.5.10	Desarrollar competencias en gestión de proyectos	118
6.5.11	Formatos preliminares a estandarizar	118
6.5.12	Estado de éxito de proyectos	119
6.5.13	Factores críticos de éxito	119
6.5.14	Indicadores de éxito de la PMO	119
6.5.15	Personal propuesto para la PMO	120
6.5.16	Futuro de la PMO propuesta	122
6.5.17	Costo de la PMO	123
7. CONCLUSIONES		125
BIBLIOGRAFÍA		128
ANEXOS		133

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Bureau de Medellín	18
Figura 2. Guía práctica de P2M®.	29
Figura 3. Diferencia entre proyecto y programa de P2M®	31
Figura 4. Estructura de proyecto	34
Figura 5. Procesos y componentes de un proyecto	35
Figura 6. Características IPMA®	41
Figura 7. Características PMI®	42
Figura 8. Características de P2M®.	43
Figura 9. Características PRINCE2®	43
Figura 10. Grupo de procesos de dirección de proyectos	46
Figura 11. Ciclos de vida de un proyecto	47
Figura 12. Estructura divisional proyecto, programa y portafolio	49
Figura 13. Relación de PMO con la empresa	52
Figura 14. Tipología de PMO	54
Figura 15. Tipología de oficina de proyectos	58
Figura 16. Tipología PMO CRAWFORD, J. KENT.	60
Figura 17. Características de lenguaje común	65
Figura 18. Características del proceso común	66
Figura 19. Características de metodología singular	67
Figura 20. Características del benchmarking	68

Figura 21. Mejoramiento continuo	69
Figura 22. IPMA® modelo DELTA	70
Figura 23. Competencias Modelo O de IPMA®	71
Figura 24. Estructura P3M3	72
Figura 25. Proceso de mejora organizacional según OPM3®	73
Figura 26. Grupos de procesos OPM3®	74
Figura 27. Aplicación de OPM3®	75
Figura 28. Nivel de madurez por etapa de proceso	80
Figura 29. Gráfico de madurez por área de conocimiento	82
Figura 30. Modelo de operación por procesos de El Bureau	84
Figura 31. Capacitaciones Bureau	85
Figura 32. Certificaciones en El Bureau	85
Figura 33. Portal de comunicaciones de El Bureau “Bureau al Día”	86
Figura 34. Proceso de compra bienes y servicios	88
Figura 35. Gráfico de madurez por etapa de proyecto	90
Figura 36. Acta de inicio convenio de Promoción de Ciudad 2015 parte I	91
Figura 37. Acta de inicio convenio de Promoción de Ciudad 2015 parte II	92
Figura 38. Gráfico de madurez por área de conocimiento	94
Figura 39. Tipología de oficina de proyectos.	112

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diferencias modelo de gestión por proyectos	44
Tabla 2. Tipología de PMO	61
Tabla 3. Ejemplo de cuestionario OPM3® aplicado a la fundación Bureau de Medellín	78
Tabla 4. Nivel de madurez por etapa de proceso	80
Tabla 5. Nivel de madurez por área de conocimiento	82
Tabla 6. Nivel de madurez por etapa de proyecto	89
Tabla 7. Nivel de madurez por área de conocimiento	94
Tabla 8. Indicadores PMO	120
Tabla 9. Personal PMO, Coordinador	121
Tabla 10. Personal PMO, Auxiliar	122
Tabla 11. Costo PMO, Coordinador	124

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Diccionario modelo de evaluación OPM3®	133
Anexo 2. Modelo de evaluación OPM3®	144
Anexo 3. Formato de datos de proyecto	156

GLOSARIO

BUREAU DE MEDELLÍN: Fundación encargada de promocionar la ciudad de Medellín y el departamento de Antioquia a nivel internacional, aumentar la llegada de viajeros a la ciudad, captar eventos nacionales e internacionales que aumenten la generación económica de la ciudad y el departamento, es referente nacional en temas de turismo, aliado de La Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia, Procolombia, entre otros.

OPM3®: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) es una herramienta con forma de cuestionario que evalúa la madurez organizacional en gestión de proyectos, el OPM3® pertenece a el PMI®.

PMBOK®: es una guía establecida por el PMI® para estandarizar proyectos y facilitar la gestión de los mismos, está compuesto por áreas de conocimiento listadas así: integración, tiempo, costo, alcance, calidad, riesgo, procuración, recursos humanos, comunicaciones, interesados.

PMI®: Project Management Institute (PMI®) es una organización sin ánimo de lucro encargada de asociar a los profesionales en gestión de proyectos, programas y portafolios.

PMO: Project Management Office, oficina de proyectos que se guía por estándares que permiten medir y controlar proyectos, las PMO pueden ser locales o globales según la necesidad organizacional.

RESUMEN

La Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau es una organización privada sin ánimo de lucro que realiza los proyectos de la ciudad de Medellín y el departamento de Antioquia, asociada al fomento del turismo, la llegada de viajeros y la promoción de la ciudad y el departamento a nivel internacional.

El presente documento contiene una propuesta del diseño básico preliminar de una oficina de proyectos (PMO) estándar para la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau, que se diseñó analizando diferentes metodologías de gestión de proyectos y aplicando la metodología PMI® con base en cinco de las diez áreas de conocimiento de gestión: gestión de integración, gestión de alcance, gestión de tiempo, gestión de costo y gestión de interesados, esto con el fin lograr cumplir con entregables propios de la gestión de proyectos de El Bureau, estandarizar y definir procedimientos, alinearse organizacionalmente con objetivos y principios organizacionales y crear una cultura de gestión de proyectos en El Bureau

Palabras claves: Bureau de Medellín, proyectos, PMO, gestión, interesados, PMO estándar, PMI, viajero.

ABSTRACT

The Foundation Medellin Convention and Visitors Bureau is a nonprofit organization, is responsible of manage Projects of tourism foment, visitors arrives and city and department promotion at international level for Medellin City and Antioquia Department.

The current document contains a proposal in order to design a basic and preliminary standardized project management office to Foundation Medellin Convention and Visitors Bureau. In order to perform this plan, many project management theories were analyzed. The (PMI) Project Management Institute methodology was applied with five of ten knowledge areas that PMI present, areas like incorporations, achievements, time, cost and stakeholders with the purpose of perform deliverables of project management, standardize and define procedures, make an alignment with objectives and organizational principles and create culture of project management in El Bureau.

Key Words: Bureau de Medellin, Project, PMO, management, stakeholder, PMO standard PMO, PMI, visitor.

INTRODUCCIÓN

La gerencia de proyectos se ha convertido, a través del tiempo, en una forma útil de innovar, manejar y cumplir metas de diversas organizaciones, en gran parte debido al uso de herramientas de vanguardia y aprovechamiento de desarrollo de tecnologías que permiten mejor análisis y mayor capacidad de producción, enmarcada en un comportamiento global de mercado; dado lo anterior, El Bureau es una organización referente en temas de fomento de turismo, reconocida por sus logros para la ciudad de Medellín en temas de llegada de viajeros, promoción internacional, cumplimiento de eventos captados, entre otros, necesita estar a la vanguardia en cultura de gestión de proyectos que permitan convertir a la ciudad en líder en turismo a nivel nacional.

Dada la anterior razón, se pretende realizar la propuesta de un diseño básico-preliminar de una oficina de proyectos (PMO) estándar global para toda la fundación, dado que desde esta oficina se pueden integrar todas las necesidades que tenga la organización en temas de gestión de proyectos y consecución de objetivos organizacionales, una oficina global, teniendo en cuenta que El Bureau es una organización de no más de 50 empleados, puede lograr estandarizar procedimientos y controlar acciones que sean acordes con la correcta gestión de proyectos.

En el documento presente se desarrolla la propuesta del diseño básico preliminar de una oficina de proyectos (PMO) estándar global, aplicando la metodología del PMI, metodología que inicia desde la evaluación de madurez organizacional en gestión de proyectos acorde al OPM3®, la elección de la oficina de acuerdo a los resultados de dicha evaluación y su posterior diseño básico preliminar, que bajo a

cinco de las diez áreas del conocimiento establecidas en la guía del PMBOK (PMI), las áreas son integración, alcance, tiempo, costo e interesados.

Este diseño busca que El Bureau pueda aplicar la gestión de proyectos de una forma clara, innovadora, eficiente y eficaz de gestión de proyectos y adopte una cultura propia de proyectos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de proyectos ha permitido que las organizaciones implementen sistemas de orden en cuanto a la ejecución, administración y control de los proyectos (gestión), lo que mejora la alineación de estos permitiendo a las compañías tener un desarrollo medible y claro de sus objetivos estratégicos, analizar el cumplimiento de su visión y por consiguiente crecer en los mercados en que se encuentran.

De acuerdo con la información tomada de la Cámara de Comercio de la Fundación Medellín Convention and Visitors Bureau y la página institucional de Bureau, se tiene la siguiente información:

La Fundación fue creada en un inicio en 1960 como la Oficina de Turismo y Fomento de Medellín, que tenía por objeto organizar y poner en funcionamiento las relaciones de la Ciudad de Medellín.

En el año 2002 gracias a un esfuerzo entre la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín nace la Corporación Medellín Convention and Visitors Bureau, la cual se encargaba de la promoción de Medellín como destino de turismo de Negocios (Bureau de Medellín, 2012).

En el año 2005 se fusiona la corporación con la Oficina de Turismo y Fomento de Medellín y se convierte en la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau, la cual es la organización sujeto de estudio.

Según el organigrama y los estatutos generales de la entidad, La Fundación Medellín Convention and Visitors Bureau es una entidad privada que se encarga de promocionar a la ciudad nacional e internacionalmente, mediante la promoción de turismo vacacional y de reuniones, cuenta con cuarenta y ocho empleados

distribuidas en seis unidades de negocio, y tomado del registro de miembros, cuenta con alrededor de 300 empresas como miembros; miembros adherentes y miembros fundadores (Estatutos generales Fundación Bureau de Medellín).

Cuenta con las siguientes direcciones de negocio:

Dirección Turismo de Reuniones.

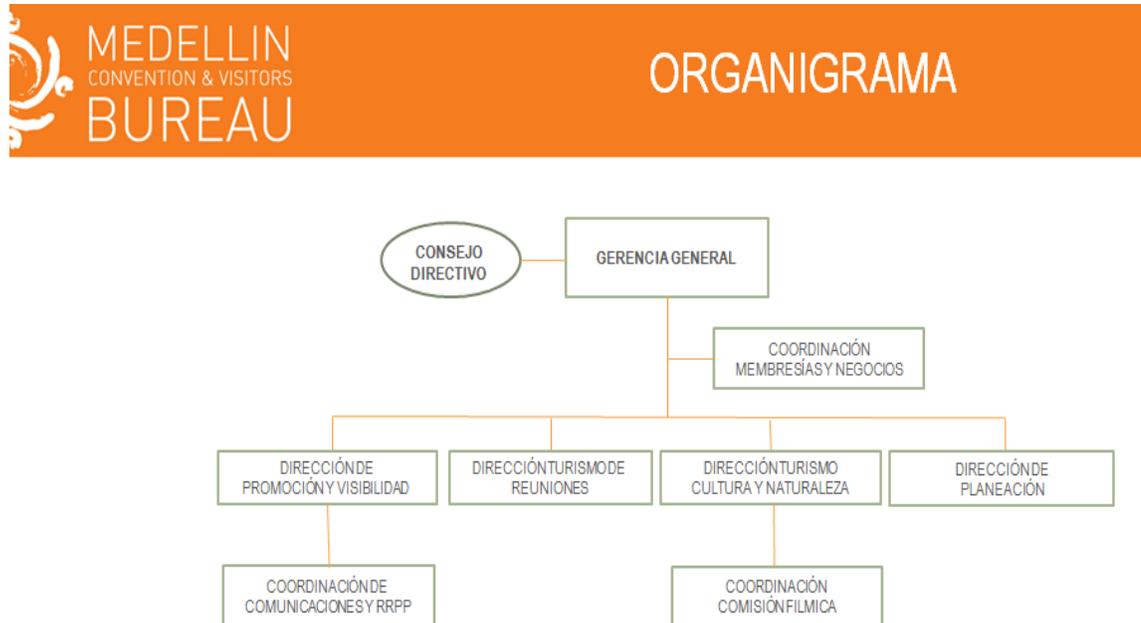
Dirección Turismo Cultura y Naturaleza.

Dirección de Promoción y Visibilidad.

Dirección de Planeación.

A continuación se muestra el organigrama actual de El Bureau:

Figura 1. Organigrama Bureau de Medellín



Fuente: Dirección de Planeación de El Bureau

Según el objeto social de La Fundación que se encuentra consignado en la Cámara de Comercio de la Fundación, El Bureau, para dar cumplimiento a su razón social, ejecuta actividades con el objetivo de “promover las ventajas competitivas de la región, propiciar ferias y eventos de promoción de la actividad empresarial, deportiva, cultural, de salud y de comercio, brindar información y orientación que facilite la movilidad y bienestar de los visitantes” (Camara de Comercio de Medellín, 2015).

Este objetivo organizacional muchas veces se puede traducir en la firma de alianzas y convenios que finalmente se pueden relacionar teórica y prácticamente con la definición de proyectos, dado que estos convenios o alianzas son nuevos, no se repiten y tienen una vida útil determinada.

Estas actividades que se traducen en proyectos son importantes porque son vitales para la fundación en cuanto a financiamiento, relacionamiento y ejecución del objeto social de la entidad, por lo que su gestión debe realizarse siempre en un cien por ciento, todos estos cuentan con personas líderes que se encargan de velar por la ejecución, control, cierre y entregables del proyecto, entre otros.

Lamentablemente esta gestión de proyectos no cuenta con un integrador que vele por la sana distribución de cargas, en la definición del alcance, tiempos, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e identificación de interesados, de una manera estandarizada e integral, que sigan lineamientos de un organismo reconocido y que muestre beneficios al momento del inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre de una fase o un proyecto.

En pocas palabras, la fundación no cuenta con una oficina de proyectos PMO – Project Management Office, en cabeza de un líder general, que pueda integrar todos los grupos de procesos y áreas del conocimiento que demanda la gestión de los proyectos, de manera estandarizada en los aspectos de políticas, procedimientos,

formatos, herramientas, técnicas, entre otros, y así traer beneficios a la fundación en materia de logros del alcance, recursos, dinero, cumplimiento de cronogramas y consecución de objetivos organizacionales.

El no contar con una PMO, causa que se generen saturaciones en la carga laboral para los empleados, no hay estrategias de retroalimentación que permitan tener un mejor manejo en proyectos futuros, genera estrés para el recurso humano y la percepción de cumplimiento si bien siempre se ejecutan los proyectos puede no ser la mejor para los grupos de interés.

Esta problemática ocurre al interior de cada unidad de negocio debido a que cada unidad es generadora de proyectos independientes, es decir, no de manera centralizada y estandarizada y también cuando se ejecutan proyectos globales, lo que significa que tampoco existe una estructura centralizada y estandarizada de proyectos, por ende la falta de sincronización no solo es en esferas directivas sino también operacionales de La Fundación, esta falta puede generar efectos adversos como cansancio en las personas, confusión entre actividades, falta de claridad organizacional que conlleve a disminución en la calidad de los entregables, estrés pre-eventos, inconformidad con las actividades propias de proyectos y operaciones diarias y también un posible aumento en la rotación del personal, entre otros.

Estos problemas no son nuevos, pero tampoco son hechos identificados que no tuvieron tratamiento, básicamente La Fundación, como se explicó anteriormente, es joven y según el informe de gestión, El Bureau ha realizado mejoras sustanciales en sus procesos, y a medida que estas mejoras (tecnológicas, de conocimiento, de evolución de cargos, etc.) sucedían, la necesidad de tener un integrador de actividades y proyectos era cada vez más evidente; dada la madurez que fue adquiriendo la organización en los últimos años, ya era visible el vacío entre la forma de ejecutar (gestionar) los proyectos y como las personas creen que debe hacerse. Los colaboradores consideran que falta planeación en actividades claves pueden

llegar a ser mejor ejecutadas y no ocasionarían tantos problemas al momento de cumplir los entregables, este hecho afecta a todos los integrantes de la organización, sea de manera directa o indirecta.

De otro modo el cumplimiento que ha tenido la organización en los proyectos que ha realizado no garantiza que un incumplimiento pequeño o grande se presente en un futuro y esto conlleve a un malestar al interior de una unidad de negocio de El Bureau, o inclusive y más preocupante, en esferas externas de la fundación, creando así un mal manejo del *good will*¹ de la organización.

A raíz de estos hechos, en la fundación existe actualmente una iniciativa de implementación de un sistema propio de gestión que permita mejorar ciertos aspectos como la estandarización de algunos procedimientos, sin embargo, es necesario aclarar que este sistema de gestión no es excluyente al estudio de los proyectos, es más bien un complemento que podría permitir un mejor desarrollo de estándares, metodologías e implementación de políticas con base en los proyectos.

¹ Good Will: buen nombre que se designa a una compañía dado sus operaciones responsables, compromiso con el entorno, manejo de recursos humanos entre otros factores

2. JUSTIFICACIÓN

La organización tiene un gran objeto social, pues es una entidad descentralizada y privada que busca mejorar la derrama económica de la ciudad de Medellín mediante el fomento al turismo vacacional y de reuniones, dicho fomento lo realiza mediante alianzas con el sector público y privado, es decir, El Bureau tiene alianzas con la Gobernación de Antioquia, La Alcaldía de Medellín, Plaza Mayor de Medellín, y otras empresas del sector privado que consideran al turismo como eje de desarrollo económico de la ciudad y el departamento. Estas alianzas se plasman en acuerdos, contratos y convenios de promoción de La Ciudad (Bureau de Medellín, 2012).

Los contratos, acuerdos y convenios que realiza la entidad cumplen, como se menciona en el planteamiento del problema, las características básicas de los proyectos, y es por ello que deben ser tratados como tal, es decir, manejar procesos de iniciación, planeación, ejecución y control de proyectos. Además de enmarcar todos los otros componentes necesarios para una gestión exitosa de proyectos.

Como colaborador actual de El Bureau, y creyendo en la importancia que tiene esta entidad, considero que es importante realizar el análisis de cómo se gestionan los proyectos dentro de toda la fundación, con el objetivo de mejorar esa gestión mediante el diseño preliminar de una oficina de proyectos que permita mejorar las operaciones y actividades de los diversos proyectos que realiza la fundación. El diseño debe estar enmarcado bajo un estándar internacional que permita facilidad en la comunicación entre diversas organizaciones, evitando crear metodologías nuevas que no sean amigables con otras empresas y genere retrasos en la gestión. La investigación se realiza también con fines académicos debido al interés personal en obtener el título de Magister en Gerencia de Proyectos dado que actualmente desarrollo dichos estudios en la universidad EAFIT.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un diseño básico-preliminar de una oficina de proyectos (PMO) en la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau bajo la metodología del Project Management Institute (PMI®).

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Diseñar una encuesta de madurez que permita analizar la situación actual en gestión de proyectos de la Fundación Convention & Visitors Bureau.

Realizar y analizar la encuesta de madurez de la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau.

Seleccionar la oficina de proyectos según la tipología para la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau, que se ajuste a los resultados de la encuesta de madurez y a la naturaleza de La Fundación.

Realizar la propuesta del diseño básico-preliminar de la oficina de proyectos de la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau bajo los estándares antes seleccionados.

4. LIMITACIONES

La naturaleza de la fundación (promocionar la ciudad de Medellín) obliga a los colaboradores que frecuentemente deban realizar viajes de tipo nacional e internacional y por esto su tiempo en la oficina es limitado y generó poca respuesta al momento de elaborar el cuestionario de madurez en gerencia de proyectos.

El poco conocimiento que tienen los ejecutivos sobre la teoría en gestión de proyectos, hace difícil que sea aceptada de forma general, adicionalmente ese poco conocimiento se traduce en poco interés al desarrollar la teoría aplicada al funcionamiento de EL Bureau.

El cambio de gerente, ocurrido en el mes de junio, limita el diagnostico final de este trabajo debido que a la fecha de término no se había nombrado gerente general y representante legal, lo que limita la aceptación del trabajo; de igual manera el nombramiento de un gerente nuevo significa que esta persona debe primero conocer toda la organización antes de aceptar un cambio o modificación organizacional (adoptar un sistema de gestión de proyectos).

Perdida de información, la pérdida de información ocurrió cuando debido a un hurto, el desarrollador del trabajo de grado perdió avances significativos, lo que representó pérdida de tiempo y la generación de nuevos datos para continuar el desarrollo del presente trabajo.

Aumento progresivo de carga laboral, el aumento progresivo de carga laboral impide que se pueda dedicar tiempo al desarrollo del trabajo de grado, lo que generó una ralentización en el desarrollo del diseño de la PMO. Adicionalmente el aumento de la carga laboral también impidió que se pudiera dedicar tiempo los fines de semana.

Acceso a la información, la información empresarial se pudo obtener de una forma relativamente sencilla, ya que la fundación Bureau tiene una cultura de información compartida, pero la información teórica no siempre se encontraba disponible, dado que muchas bases de datos informáticas son pague por ver, lo que requería tener disponibilidad económica.

Recursos económicos, se necesitaban amplios recursos económicos para disponer de material teórico que se encontraba en bases de datos, libros de referencia, entre otros documentos.

5. MARCO TEORICO

5.1 DEFINICIÓN DE PROYECTO

Todo proyecto es cambiante, nunca se ejecuta el mismo proyecto y las posibilidades de aprender diferentes elementos son ilimitadas. Según Ballard, la importancia de los proyectos se basa en la continua implementación de los cuatro pilares de la gestión de proyectos: tiempo, costo, calidad y seguridad (Ballard, 2000); sin embargo para Cano y Lidon un proyecto es el proceso donde las necesidades de los interesados son identificadas y las expectativas definidas, esto es un problema complejo pero también un factor clave para el éxito (Cano & Lidón, 2011), aunque la sola palabra proyecto es tan extensa que la estrategia también está incluida dentro de su definición, para Artto, Kujala, Dietrich, y Martinsuo un proyecto se define de acuerdo a como se establezca la estrategia del mismo que se dividen en dos ambientes: independencia de proyectos y proyectos con interesados fuertes, a su vez estos ambientes se enmarcan en cuatro tipos de estrategias: servidor obediente, innovador independiente, mediador flexible y líder fuerte (Artto, Kujala, Dietrich, & Martinsuo, 2008).

Teniendo en cuenta estas definiciones sobre proyectos es necesario acotar que para que un proyecto sea exitoso es necesario una gestión optima del mismo, dado que un proyecto puede encontrarse en el lugar, momento indicado, con los recursos disponibles, con el tiempo suficiente, pero si no cuenta con una gestión adecuada este no será exitoso para la estrategia de la organización en que se realice.

5.2 ÉXITO DE LOS PROYECTOS

Para asegurar el éxito de un proyecto, Munss-Bjeimi sostienen que se debe tener cierta precisión en la gestión de la planeación, el control del tiempo, el costo y la calidad, sin olvidar los objetivos, las expectativas y las influencias, ya que tener especial cuidado en estas áreas aumenta la probabilidad de éxito de los proyectos (Munns & Bjeirmi, 1996).

Un proyecto se basa en factores claves como tiempo, costo, alcance y como se pudo observar anteriormente, no son pocas las personas que llegan a esta conclusión, lo que genera grupos de estudio diversificados y especializados que con el tiempo generan estándares que otras personas e instituciones utilizan y así los estándares de un objeto de estudio son formados.

5.3 DEFINICIÓN DE ESTÁNDAR

Un estándar para el Ministerio de Educación Nacional de Colombia es aquel que permite tener énfasis en competencias de contenidos temáticos, contenidos que provienen de competencias básicas con criterios claros y públicos generalmente aceptados. Esto se da porque no existen competencias totalmente independientes que se escapen a un análisis conjunto de personas u organizaciones (Ministerio de educación nacional, 2004). Siguiendo estas líneas, la sociedad latinoamericana de PMI (Project Management Institute) considera un estándar como “Un estándar es un documento establecido por consenso, aprobado por un cuerpo reconocido, y que ofrece reglas, guías o características para que se use repetidamente.”

Dentro del mundo de proyectos existen numerosas metodologías estandarizadas que ofrecen criterios aceptados para la correcta gestión de proyectos, dichos

estándares se centran en el tipo de proyecto, la duración, la ciencia a la cual pertenece, entre otras características.

Para poder referenciar las metodologías es necesario mencionar a las organizaciones que trabajan en conjunto para el desarrollo de proyectos.

5.4 ORGANIZACIONES QUE ESTANDARIZAN PROYECTOS

5.4.1 IPMA®. Una de estas organizaciones es la IPMA®® (International Project Management Association)

Una federación que posee más de 55 asociaciones que desarrolla competencia en gestión de proyectos en áreas geográficas de influencia, interactuando con miles de practicantes y desarrollando relaciones con corporaciones, agencias del gobierno, universidades y colegios, como también organizaciones de entrenamiento y consultorio, IPMA® fue la primera asociación de gestión de proyectos fundada en 1965, IPMA® colabora para avanzar en lograr el éxito de proyectos y negocios, los asociados de la IPMA® tienen experiencia en la gestión de proyectos, y mediante esta práctica IPMA® tiene miembros en todo el mundo lo cual lleva a la premisa de colaborar global, servir local ya que tiene presencia en Europa, Asia, África, el Oriente Medio, Australia y el Norte y Sur de América buscando colaboración, cooperación para un resultado efectivo de los interesados (2015).

5.4.2 PMJ. Otra organización que se encarga de la gestión de proyectos es la PMJA (2007), se creó en 2005 luego de la combinación de la PMCC (Project Management Certification Center) y el JPMF (Japan Project Management Forum), la PMJA es

una organización sin ánimo de lucro para los practicantes de la gestión de proyectos en Japón, con la misión de tener un centro de excelencia de gestión de proyectos con los siguientes objetivos:

- Mejorar el nivel de profesionalismo individual y organizacional de la gestión de proyectos en Japón.
- Mejorar el reconocimiento social e industrial de la disciplina de gestión de proyectos.
- Proveer fóruns que se relacionen con la gestión de proyectos.
- Cooperar con la comunidad global de gestión de proyectos PMJA (2007),

5.4.2.1 P2M®. El PMJA tiene un estándar de gerencia de proyectos denominado el sistema P2M® (Project and Program Management for Enterprise Innovation) (PMAJ, 2007).

El P2M® se basa en una estructura de objetivos, procesos y resultados que lleven al conocimiento e información base como se observa en la figura 2.

Figura 2. Guía práctica de P2M®.

Practice Guidelines		
Objectives	Processes	Results
Knowledge and Information Base		

Fuente: Project Management Association of Japan, 2005.

Adicionalmente el P2M® tiene los siguientes segmentos de gestión de proyectos:

- Estrategia de gestión de proyectos.
- Gestión financiera de proyectos.
- Sistemas de gestión de proyectos.
- Organización de gestión de proyectos.
- Gestión de objetivos de los proyectos.
- Gestión de recursos de proyectos.
- Gestión de riesgos de proyectos.
- Tecnología de la información de proyectos.
- Gestión de relaciones de proyectos.
- Gestión del valor.
- Gestión de las comunicaciones de proyectos (PMAJ, 2007).

Así mismo considera los siguientes elementos fundamentales:

- Misión: se debe definir holísticamente la misión del programa.
- Arquitectura: estructura interlineada de proyectos.
- Comunidad: espacio virtual para la integración de profesionales intelectuales de proyectos.
- Valoración: valoración del programa concebido, logrado y realizado (PMAJ, 2007).

El P2M® también diferencia los proyectos y programas como se puede observar en la figura 3.

Figura 3. Diferencia entre proyecto y programa de P2M®

	Project Management	Program Management
Definition	Value creative undertaking based on a specific mission	Value creating undertaking based on a holistic mission
Basic Attributes	Uniqueness, temporary nature, uncertainty	Multi-facets, scalability, complexity, uncertainty
Common view	Systems approach Project life cycle Project community Project stakeholders Use of management skills	Program mission Program value Program community Program architecture Use of program integration management skill

Fuente: Project Management Association of Japan, 2005

La gestión de proyectos es el valor creativo basado en una misión específica, mientras que los programas se basan en una misión holística.

Los atributos básicos de la gestión de proyectos es que son únicos, de naturaleza temporal e inciertos, mientras que los programas son multifacéticos, escalables, complejos e inciertos.

Ayudan en los proyectos una aproximación sistémica, utilizar el ciclo de vida de los proyectos, la comunidad de los proyectos, los grupos de interesados y el uso de habilidades de gerencia; por el contrario, los programas se centran en la misión, el valor de programas, la comunidad del programa, la arquitectura y el uso de la integración del programa (Project Management Association of Japan, 2005).

5.4.2.2 PRINCE2®. El **PRINCE2®** es otra organización que se encarga de gestionar y estandarizar las prácticas de los proyectos, PRINCE2® (Projects in Controlled Enviroments) un método apoyado en la solución de proyectos que se fundamenta en los procesos, es ampliamente utilizado en el Reino Unido e internacionalmente, es de dominio público y no otorga propiedad en la guía de manejo de proyectos.

El PRINCE2®:

- Se enfoca en justificación de negocios.
- Define la estructura de organización del equipo de gestión de proyectos.
- El producto se basa en la planeación.
- Énfasis en dividir el proyecto en etapas controlables y manejables.
- Aplica la flexibilidad máxima en donde el proyecto lo permite.

El PRINCE2® fue establecido y creado en 1989 por la CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency). Usar este método provee gran control de recursos y la habilidad de manejar los negocios y riesgos efectivamente, es beneficioso y proporciona lenguaje común a los integrantes, incluye descripciones de roles de gestión y responsabilidad del proyecto. El método se deriva de un método anterior llamado PROMPTII desarrollado anteriormente, y dado que su uso se generalizó y popularizó y debido a esto se publicó como un método de gestión de proyectos estándar (Prince2®, 2015).

Cazorla hace un estudio completo sobre la metodología y describe los roles en:

- Directivos y ejecutivos: tienen la responsabilidad de lograr un proyecto financieramente viable, debe ser una persona que dirija la junta de proyectos y debe tener responsabilidad total del proyecto, fija los límites de tolerancia, aprueba el comienzo y fin, monitoriza las finanzas entre otras cosas.
- Junta de proyectos: La junta de proyecto es designada por los directivos de la empresa para dirigir la gestión de los proyectos. Es responsable del éxito o fracaso del proyecto, así como tiene la responsabilidad y la autoridad para la toma de las decisiones del proyecto dentro de los límites fijados por los directivos.

Entre otras muchas, una de las responsabilidades específicas de la junta de proyecto es la autorización de las planificaciones principales, el comienzo y fin de cada etapa, así como autorizar desviaciones importantes con respecto a lo especificado en el plan de etapa.

Usuario

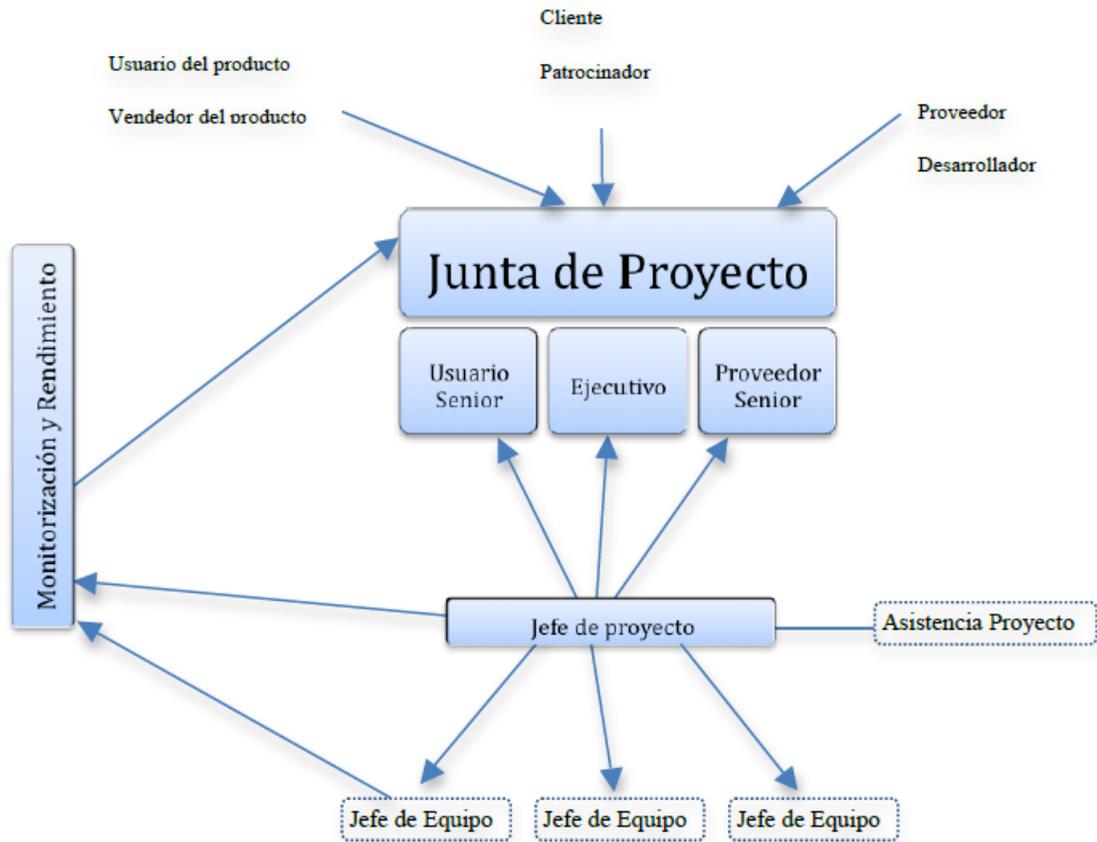
- Usuario senior: Este papel representa los intereses de aquellos que serán los usuarios finales del producto o los productos resultantes del proyecto y sirve de enlace con el equipo de trabajo.

Los usuarios senior son responsables de la especificación de las necesidades de aquellos que serán usuarios finales del producto, constituyen un enlace con el equipo del proyecto y monitorizarán que la solución proporcionada sea acorde a las necesidades y restricciones establecidas en el caso de negocio, en términos de calidad funcionalidad y facilidad de uso.

- Jefe de proyecto: El jefe de proyecto tiene la autoridad para dirigir el proyecto en su día a día, como representante de la junta de proyecto, ateniéndose a las restricciones fijadas por la junta. La responsabilidad principal del jefe de proyecto es asegurar que el proyecto genera los productos requeridos, siguiendo los estándares de calidad establecidos y las restricciones de tiempo y coste. Es también responsable que el proyecto produzca un resultado capaz de conseguir los beneficios establecidos en el caso de negocio (Cazorla, 2010).

Como resultado se tiene la siguiente estructura de proyecto:

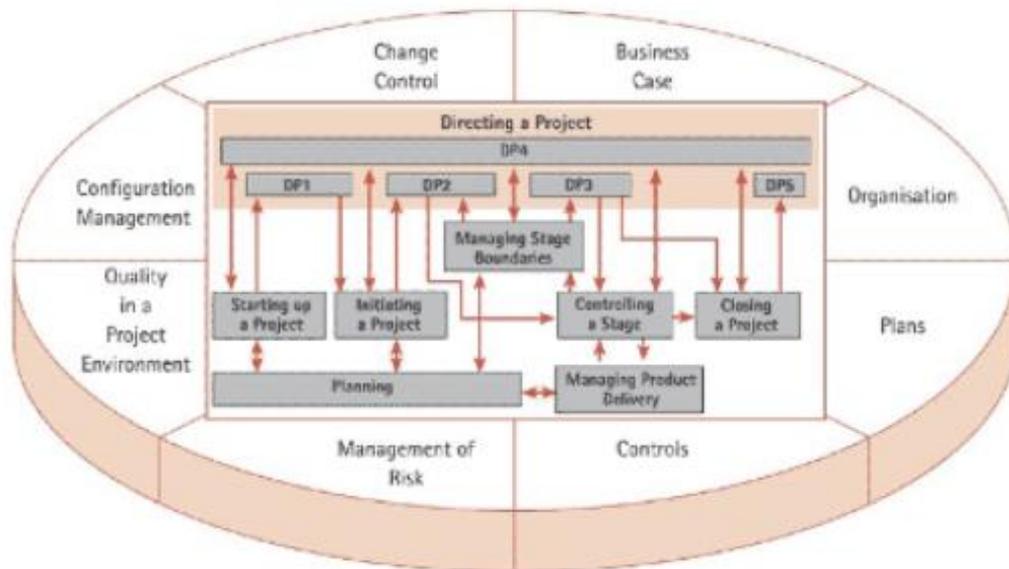
Figura 4. Estructura de proyecto



Fuente: Cazorla, 2010.

Además también tiene los siguientes procesos y componentes en la figura 5.

Figura 5. Procesos y componentes de un proyecto



Fuente: Cazorla, 2010.

En la figura 5, se describen los procesos de:

- Cambio.
- Casos de negocio.
- Organización.
- Planes.
- Control.
- Manejo del riesgo.
- Calidad en ambiente del proyecto.
- Configuración de manejo (Cazorla, 2010).

Estos entornos ayudan a dirigir el proyecto, iniciarlo, gestionarlo, planearlo (Cazorla, 2010).

5.4.2.3 PMI®. Otra metodología ampliamente conocida es el **PMI®** (Project Management Institute), que según su webpage:

Es la organización sin ánimo de lucro líder en el mundo para la gestión de proyectos, programas y portafolios, fundada en 1969, la organización otorga valor a más de 2.9 millones de profesionales que trabajan en todos los continentes y países.

- Para el PMI® la gestión de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas que requieren los proyectos.

Para poder aplicar oportunamente la gestión de proyectos, el PMI® tiene segmentado el objeto de estudio de los proyectos, de la siguiente manera:

Los procesos los divide en 5 estados:

- Iniciación.
- Planeación.
- Ejecución.
- Monitoreo y control.
- Cierre.

Además de esto, posee 10 áreas de conocimiento en las cuales se enmarcan todos los proyectos:

- Integración: integrar todos los aspectos del proyecto.
- Alcance: consignar lo que debe cumplirse en el proyecto, cuáles son los entregables, y las actividades a desarrollar.
- Tiempo: es el plazo que tiene para ejecutar el proyecto, los tiempos de entrega y cierre.

- Costo: presupuesto del proyecto, asignación de valor de recursos y cantidad a utilizar.
- Calidad: calidad esperada en los entregables del proyecto y el proyecto completo.
- Adquisiciones: análisis de compras y adquisiciones de servicios y bienes que deben realizarse para poder gestionar correctamente el proyecto.
- Recursos humanos: administración del equipo del proyecto que realizará actividades operacionales y estratégicas.
- Comunicaciones: estrategia comunicativa que debe tener el proyecto para su adecuada gestión.
- Manejo del riesgo: análisis de eventos que pueden ser perjudiciales para el correcto desarrollo del proyecto con el fin de mitigarlos y prevenirlos.
- Manejo de grupos de interés: análisis de personas que pueden verse involucradas en el proyecto y como se debe de gestionar su interés (PMI, 2015).

Adicionalmente a estas metodologías que tienen estándares de desarrollo de proyectos (PMI®, PRINCE2®, PMJA, IPMA®) existen también metodologías rápidas de desarrollo de proyectos que tienen por función acelerar el proceso de ejecución y entrega del proyecto ahorrando tiempo y recursos. Esto no significa que las metodologías clásicas sean excluyentes de metodologías de ejecución rápida.

5.4.3 Diferencias metodologías clásicas y rápidas. El sitio web Marblestation (2015) habla sobre los inconvenientes de los métodos tradicionales.

El sitio sostiene que las principales inconsistencias son:

- El jefe de proyecto puede no tener conocimientos técnicos y dedicarse exclusivamente al control siguiendo los procedimientos establecidos y limitándose a la generación de informes, actas, diagramas de Gantt, WBS y herramientas que facilitan la gestión pero que no forman parte del objetivo

del proyecto. Un jefe de proyecto con estas características no podrá participar activamente en la toma de decisiones técnicas.

- En proyectos largos, ceñirse a un plan estático puede provocar que el producto final ya no se cubra la totalidad de las necesidades del cliente dado que estas han cambiado desde el inicio. Por tanto, durante el propio desarrollo del producto, es posible que se deban ampliar las características diseñadas inicialmente con tal que no sea obsoleto antes de su salida al mercado.

- Incertidumbre: vivimos en un entorno rápido e inestable, donde cumplir el plan inicial no garantiza el éxito. La idea de “producto terminado” puede perder su sentido en determinados sectores (p.ej. software), dado que el producto siempre está en evolución. La capacidad de adaptación a partir de la retroalimentación e incorporación de nuevas ideas es fundamental (Marble Station, 2015).

De otro modo podemos encontrar el manifiesto de las metodologías ágiles:

- Valorar a las personas y su interacción, por encima de los procesos y las herramientas: procesos de calidad con personas y relaciones mediocres no darán buenos resultados.

- Valorar el software que funciona, por encima de la documentación exhaustiva: la documentación es necesaria dado que permite la transferencia del conocimiento, pero su redacción debe limitarse a aquello que aporte valor directo al producto/servicio.

- Valorar la colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual: si bien son necesarios, los contratos no aportan valor a los productos/servicios. Las metodologías ágiles integran al cliente en el

proyecto y mantienen como objetivo aportar el mayor valor posible en cada iteración.

- Valorar la respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan: Anticipación y adaptación frente a planificación y control (Marble Station, 2015).

5.4.4 Estándares (metodologías) rápidas. Las metodologías ágiles de desarrollo de proyectos son:

- SCRUM: es la metodología ágil más popular y generalmente se utiliza para el desarrollo de proyectos tecnológicos y desarrollo de software
- Dynamic Systems Development Method (DSDM): Metodología ágil más veterana y la que más se aproxima a los métodos tradicionales, su implantación incluso permitiría alcanzar un nivel 2 de madurez según CMMI.
- Extreme Programming (XP): La metodología ágil más radical y popular. XP se centra en el ciclo de vida del desarrollo de software.
- Agile Modeling: Metodología para el modelado y la generación de documentación que se encuentra alineada con los principios del desarrollo ágil y que puede ser utilizado como sustituto del UML estándar.
- Feature Driven Development (FDD): Metodología de desarrollo de software orientada a la generación de valor para el cliente (Marble Station, 2015).

Sin embargo estas metodologías no ofrecen una estructura completa para que una empresa logre estandarizar resultados de una forma holística, y dado este enunciado consideraremos una de las metodologías clásicas de gestión de proyectos.

5.5 DIFERENCIAS ENTRE SISTEMAS DE GESTIÓN

Como se puede observar cada sistema de gestión tiene ventajas, desventajas y por esto es importante diferenciar cada sistema con el objetivo de analizar qué sistema puede ser aplicado al Bureau de Medellín. Ramirez y Guerrero (2011), hacen una amplia explicación sobre las diferencias de los sistemas de gestión, dichas explicaciones se consignan en las figuras 6, 7, 8, y 9.

Figura 6. Características IPMA®

IPMA	
Objetivo	Busca promover la dirección de proyectos a los negocios y organizaciones alrededor del mundo y de esta forma incrementar el reconocimiento de la profesión.
Acreditación	Acreditado por ISO/IEC 17024 e ISO 9001:2008.
Niveles de Certificación	Utiliza un sistema mundial de certificación de cuatro niveles (4-L-C): <ul style="list-style-type: none"> • Nivel A: Director de programas o de directores de proyectos (DDP). • Nivel B: Director de proyecto (DP). • Nivel C: Profesional de la dirección de proyectos (PDP). • Nivel D: Técnico en dirección de proyectos (TDP).
Dirección de proyectos	La dirección profesional de proyectos comprende 3 ámbitos (técnico, comportamiento y contextual) con 46 elementos de competencia: <ul style="list-style-type: none"> • 20 competencias técnicas de la dirección de proyectos. • 15 competencias de comportamiento profesional del personal de dirección de proyectos. • 11 competencias de la relación de los proyectos, programas y carteras con el contexto.
Proceso de certificación	<p>Nivel A: Requisitos de inscripción⁶, admisión para participar en el proceso internacional de certificación, examen escrito, taller (optativo), evaluación 360 grados (optativo), informe de una cartera o u programa, entrevista.</p> <p>Nivel B: Requisitos de inscripción, admisión para participar en el proceso internacional de certificación, examen escrito, taller (optativo), evaluación 360 grados (optativo), informe de un proyecto complejo, entrevista.</p> <p>Nivel C: Requisitos de inscripción, admisión para participar en el proceso internacional de certificación, examen escrito, taller (optativo), evaluación 360 grados (optativo), informe de un proyecto de complejidad limitada, entrevista.</p> <p>Nivel D: Requisitos de inscripción⁷, admisión para participar en el proceso internacional de certificación, examen escrito.</p>
Estándares y guías	IPMA Competence Baseline (ICB v3.0.)

Fuente: Ramirez Cardoza & Guerrero Chanduví, 2011.

Figura 7. Características PMI®

PMI	
Objetivo	Busca fomentar la profesión de dirección de proyectos a través de estándares y certificados reconocidos a nivel mundial.
Acreditación	Acreditado por ISO 17024 e ISO 9001:2000
Niveles de Certificación	Tres niveles de certificación en dirección de proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • Program Management Professional (PgMP). • Project Management Professional (PMP). • Certified Associate in Project Management (CAPM).
Dirección de proyectos	La dirección profesional de proyectos comprende 42 procesos agrupados en: <ul style="list-style-type: none"> • 9 áreas de conocimiento (Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, RR.HH., comunicaciones, riesgos y adquisiciones). • 5 grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre).
Proceso de certificación	<p>PgMP: Solicitud de presentación, revisión de solicitud completa, proceso de solicitud de pago, proceso de auditoría, revisión ante el panel, examen de opción múltiple de elegibilidad, evaluación de varios evaluadores.</p> <p>PMP: Solicitud de presentación, revisión de solicitud completa, proceso de solicitud de pago, proceso de auditoría, examen de opción múltiple de elegibilidad.</p> <p>CAPM: Solicitud de presentación, revisión de solicitud completa, proceso de solicitud de pago, proceso de auditoría, examen de opción múltiple de elegibilidad.</p>
Estándares y guías	Entre los principales tenemos: <ul style="list-style-type: none"> • A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide) – Cuarta Edición. • Project Manager Competency Development Framework (PMCDF) – Segunda Edición. • Organizational Project management Maturity Model (OPM3) – Segunda Edición.

Fuente: Ramirez Cardoza & Guerrero Chanduví, 2011.

Figura 8. Características de P2M®.

P2M	
Objetivo	Busca crear valor para las empresas, ya sean comerciales o públicas, y una cadena consistente desde la misión (a través de estrategias para incorporar la misión y programa(s) para poner en práctica las estrategias) hasta los proyectos que comprende un programa.
Acreditación	No está acreditado por algún organismo.
Niveles de Certificación	Cuatro niveles de certificación en dirección de proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • Project Management Coordinator (PMC). • Project Management Specialist (PMS). • Project Management Registered (PMR). • Project Management Architect (PMA).
Dirección de proyectos	La dirección profesional de proyectos comprende 11 segmentos.
Proceso de certificación	PMC: Solicitud de aplicación, examen escrito de conocimientos. PMS: Solicitud de aplicación, examen escrito de conocimientos. PMR: Solicitud de aplicación, examen escrito de conocimientos, examen escrito sobre capacidad practica, entrevista. PMA: Solicitud de aplicación, tesis o ensayo sobre capacidad practica, entrevista
Estándares y guías	A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation.

Fuente: Ramirez Cardoza & Guerrero Chanduví, 2011.

Figura 9. Características PRINCE2®

PRINCE2	
Objetivo	Busca proporcionar un enfoque estándar para la utilización de la dirección de proyectos en cualquier tipo de organización y proyecto.
Acreditación	Acreditado por ISO 17024.
Niveles de Certificación	Dos niveles de certificación en dirección de proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • PRINCE2 Foundation. • PRINCE2 Practitioner.
Dirección de proyectos	La dirección profesional de proyectos comprende: <ul style="list-style-type: none"> • 8 componentes. • 8 procesos.
Proceso de certificación	PRINCE2 Foundation: Formulario inicial, revisión del formulario, examen escrito. PRINCE2 Practitioner: Formulario inicial, revisión del formulario, examen escrito.
Estándares y guías	Managing Successful Projects with PRINCE2™ – Edición 2009

Fuente: Ramirez Cardoza & Guerrero Chanduví, 2011.

Adicionalmente Ramirez y Guerrero hacen una diferenciación conjunta que se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Diferencias modelo de gestión por proyectos

INDICADORES	IPMA®	PMI®	P2M®	PRINCE2®
1. Acreditación de modelo	Certificado en la Norma ISO 9001 y en la ISO 17024	Certificado en la Norma ISO 9001 y en la ISO 17024	No certificado por ninguna norma	Acreditado por la Norma ISO 17024
2. Niveles de certificación: cantidad	Establece 4 niveles de certificación	Establece 3 de certificación	Establece 4 niveles de certificación	Establece 2 de certificación
3. Niveles de certificación: accesibilidad	No es necesario poseer un nivel inferior para acceder a uno superior	No es necesario poseer un nivel inferior para acceder a uno superior	Es necesario poseer un determinado nivel inferior para acceder a los niveles superiores	Es necesario poseer un determinado nivel inferior para acceder a los niveles superiores
4. Alcance de la certificación	Dirección de proyectos y programas	Dirección de proyectos, programas y carteras	Dirección de proyectos, programas y carteras	Dirección de proyectos, programas y carteras
5. Orientación de la dirección de proyectos	Por competencias	Por procesos	Por segmentos de proyecto	Por procesos
6. Forma de la organización	Confederación de asociaciones	Asociación de miembros	Asociación de miembros	Organismo con organizaciones de entrenamiento acreditadas
7. Requisitos del modelo: experiencia en dirección de proyectos	Se exige un mínimo de años de experiencia para algunos niveles y para los niveles inferiores no es obligatoria	Se exige un mínimo de años de experiencia para algunos niveles y para los niveles inferiores no es obligatoria	Se exige un mínimo de años de experiencia para algunos niveles y para los niveles inferiores no es obligatoria	No exige experiencia para ningún nivel de certificación

INDICADORES	IPMA®	PMI®	P2M®	PRINCE2®
8. Proceso de certificación: formación exigida	No se exige formación o educación inicial	Se exige formación o educación	No se exige formación o educación inicial	No se exige formación o educación inicial
9. Proceso de certificación: sistema de evaluación	Evaluación escrita y entrevista presencial con los evaluadores	Sólo evaluación escrita (examen de conocimientos)	Evaluación escrita y entrevista presencial con los evaluadores	Sólo evaluación escrita (examen de conocimientos)
10. Medida de la experiencia en dirección de proyectos	Se pide experiencia en años	Se pide experiencia en años	Se pide experiencia en número de proyectos	No se pide experiencia
11. Validez	Certificados sólo de 5 años	Certificados de 3 y 5 años	Certificados sólo de 5 años	Certificados sólo de 5 años
12. Propósitos de las guías y estándares: proyectos	Si tiene guías y estándares con este propósito	Si tiene guías y estándares con este propósito	Si tiene guías y estándares con este propósito	No tiene guías y estándares con este propósito
13. Propósitos de las guías y estándares: organizaciones	No tiene guías y estándares con este propósito	Si tiene guías y estándares con este propósito	Si tiene guías y estándares con este propósito	Si tiene guías y estándares con este propósito
14. Propósitos de guías y estándares: personas	Si tiene guías y estándares con este propósito	Si tiene guías y estándares con este propósito	No tiene guías y estándares con este propósito	No tiene guías y estándares con este propósito
Modificación de guías y estándares	No permite modificaciones en sus estándares y guías	Si permite modificaciones en sus estándares y guías	Si permite modificaciones en sus estándares y guías	Si permite modificaciones en sus estándares y guías

Fuente: Ramirez Cardoza & Guerrero Chanduví, 2011

5.6 RELACIÓN DE AREAS CONOCIMIENTO Y GRUPOS DE PROCESO DEL PMI®

Como ya se ha analizado, existen numerosas metodologías que permiten gestionar bajo un estándar determinado los proyectos, pero entre ellos el PMI® tiene una relación directa de las áreas del conocimiento que maneja y los grupos de dirección de procesos del proyecto.

Sparano Rada, realiza una compilación de las actividades que deben realizarse en cada grupo de procesos para cada una de las áreas de conocimiento que se trabajan según el PMI®, este se observa en la figura 10.

Figura 10. Grupo de procesos de dirección de proyectos

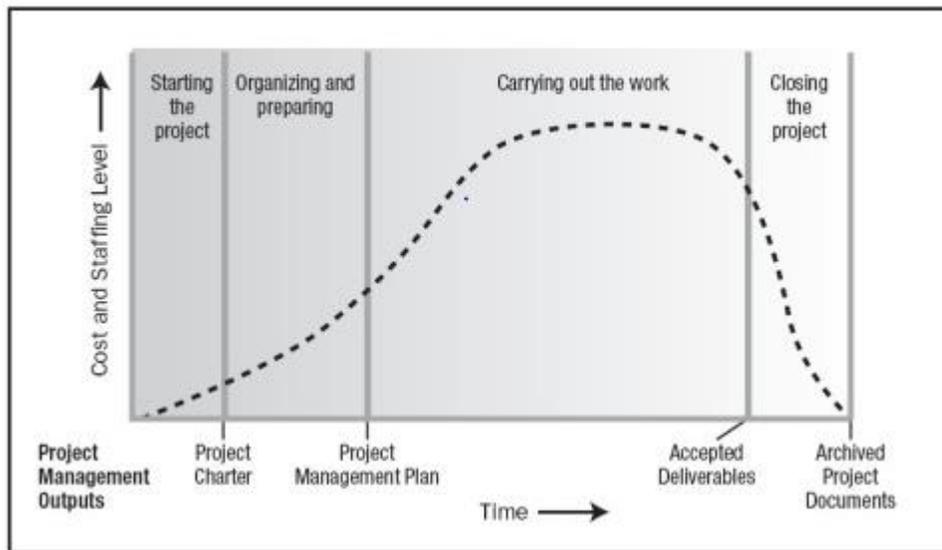
Áreas del Conocimiento	GRUPO DE PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	• Desarrollar el acta de constitución del proyecto	• Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	• Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	• Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto • Realizar Control integrado de cambios	• Cerrar proyecto o fase
Gestión del Alcance del Proyecto		• Planificar la Gestión del Alcance • Recopilar Requisitos • Definir el alcance • Crear EDT		• Validar el alcance • Controlar el alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		• Planificar la Gestión del Cronograma • Definir las actividades • Secuenciar las actividades • Estimar los recursos de las actividades • Estimar la duración de las actividades • Desarrollar el cronograma		• Controlar el cronograma	
Gestión de Costos del Proyecto		• Planificar la Gestión de los Costos • Estimar los costos • Preparar el presupuesto de costos		• Controlar los costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		• Planificar la Gestión de calidad	• Realizar el aseguramiento de calidad	• Controlar la calidad	
Gestión de los RR.HH del Proyecto		• Planificar la Gestión de los RR.HH	• Adquirir el equipo del proyecto • Desarrollar el equipo del proyecto • Dirigir el equipo del proyecto		
Gestión de las comunicaciones del Proyecto	• Identificar interesados	• Planificar la Gestión de las comunicaciones	• Gestionar las comunicaciones del proyecto • Gestionar las expectativas de los interesados	• Controlar las comunicaciones	
Gestión de los riesgos del Proyecto		• Planificar la gestión de riesgos • Identificar los riesgos • Analizar cualitativamente los riesgos • Analizar cuantitativamente los riesgos • Planificar la respuesta a los riesgos		• Controlar los riesgos	
Gestión de las adquisiciones del Proyecto		• Planificar la Gestión de las adquisiciones	• Efectuar las adquisiciones	• Controlar las adquisiciones	• Cerrar las adquisiciones
Gestión de los Stakeholders del Proyecto	• Identificar Stakeholders	• Planificar la Gestión de Stakeholders	• Gestionar la relación con los interesados	• Controlar la relación con los interesados	

Fuente: (Sparano Rada, 2011).

5.7 RELACIÓN FASE DE PROYECTO

El portal “ProManagers&CE” (2012), además de definir los ciclos de vida de los proyectos como lo vemos anteriormente y que se ejemplifica en la figura 11, también explica las relaciones existentes entre las fases del proyecto.

Figura 11. Ciclos de vida de un proyecto



Fuente (ProManagers & CE, 2012).

Según “ProManagers&CE” Las relaciones de las fases de proyecto son:

- La relación secuencial, es decir, cuando una fase se inicia al acabar la anterior, este enfoque reduce la incertidumbre pero elimina las opciones de reducir los tiempos o Schedule.
- Relación solapada, esto es, una fase comienza cuando la anterior todavía no ha finalizado, esta relación es utilizada como ejemplo de una técnica de tiempos conocida como *fast tracking*, de este modo reducimos el ciclo de vida del proyecto pero aumentamos el riesgo para desarrollar una fase, es cuando se necesita cierta información de la fase anterior para llevar el

proyecto a cabo, pero que aún no se ha obtenido, lo que daría lugar a rehacer la fase con el consiguiente retraso.

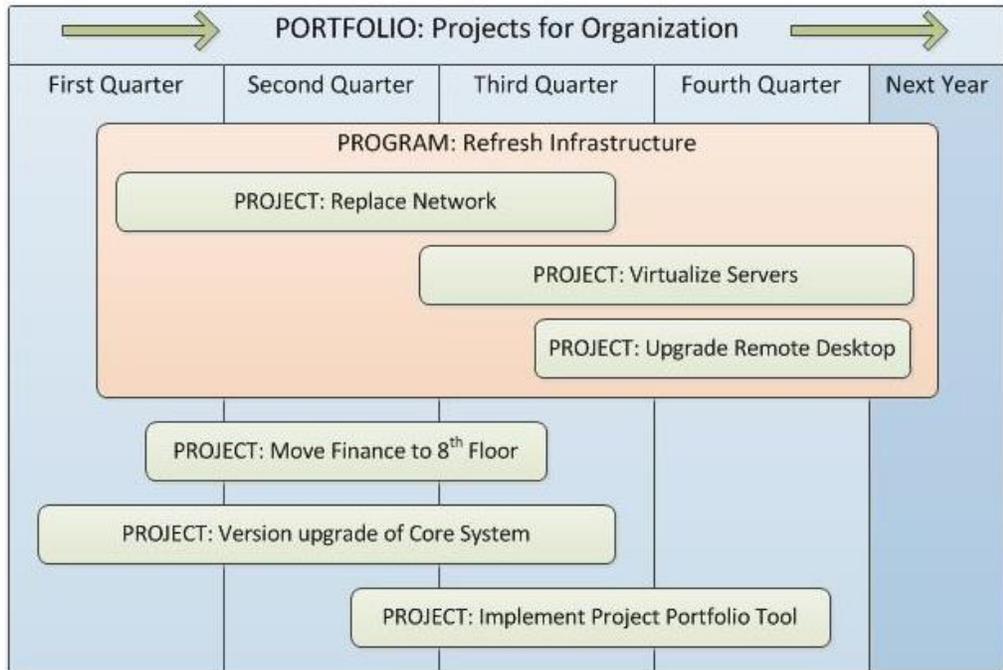
- Una relación iterativa, se produce cuando solo una fase del proyecto es planificada y el resto se planifica sobre la marcha conforme avanza el proyecto, este enfoque es útil para un proyecto indefinido, incierto o en ambientes de gran cambio como las investigaciones, con esta relación intentaremos reducir los riesgos al máximo y aumentar cada vez más el valor de negocio de nuestro producto (2012).

5.8 GERENCIA DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS

Como se pudo observar en la comparación entre los sistemas de gestión de proyectos, existen tres ámbitos de gestión generalizados en los sistemas de gestión, estos son: gerencia de proyectos, gerencia de programas y gerencia de portafolios/Carteras.

El portal “PMFiles” realiza una distinción clara entre los proyectos, los programas y el portafolio en la figura 12, en la que podemos observar como un proyecto es la unión de actividades con un fin determinado, así mismo un programa es la unión de diversos proyectos del mismo tipo u objetivo y el portafolio es la búsqueda de cumplir los objetivos organizacionales de las organizaciones.

Figura 12. Estructura divisional proyecto, programa y portafolio



Fuente: (Project Management Files, 2011).

5.8.1 Gerencia de proyectos: Es una acción temporal que se realiza con el objetivo de producir un único producto, servicio o resultado. La mayoría de las personas piensan que un proyecto solo es la producción de un producto tangible, sin embargo, el entregable de un proyecto puede ser una simple respuesta a una pregunta, las personas también se confunden con los proyectos y la labor operacional, y la diferencia está en que el proyecto es una acción temporal y no continua.

5.8.2 Gerencia de programas. Un programa es un grupo relacionado de proyectos donde se ejecutan juntos en búsqueda de un beneficio o eficiencia. El programa puede tener claramente definida la estrategia que los interesados buscan y necesitan. Los entregables específicos de cada proyecto se definen cuando este inicia y se deben alinear con los objetivos estratégicos del programa, el programa

es usualmente largo y el nivel de integración puede diferir entre proyectos y compañías.

5.8.3 Gerencia de portafolios: Son todos los proyectos que son creados en una organización para cumplir los objetivos estratégicos, estos pueden ser todos los proyectos de una organización entera o todos los proyectos de una división o unidad de negocio dentro de una gran corporación. Una forma de pensar en el portafolio son los proyectos bajo la sombrilla de una oficina de proyectos. El portafolio se maneja, entre otras cosas, con el ciclo de vida de los proyectos, estándares, reposición de documentos y herramienta de proyección de portafolios.

Un ejemplo de esto puede ser:

Portafolio: vehículos competitivos para el consumidor.

Programa: vehículos amigables con el ambiente.

Proyectos: mejoramiento de energía, uso de metales no pesados, uso alternativos de combustibles fósiles (Project Management Files, 2011).

5.9 DEFINICIÓN DE PMO (Project Management Office)

Una Oficina de proyectos (PMO) se define según el portal “Pmmlearning” como:

Oficina de Gestión de Proyectos en español (OGP), es una unidad, departamento o grupo dentro de la organización que se ocupa de centralizar y coordinar la dirección y/o gestión de los proyectos. La Oficina de Gestión de Proyectos puede ser temporal o permanente y de diferentes tipos, de acuerdo a las necesidades de la organización. Su objetivo

fundamental es generar valor a la empresa a través de la ejecución exitosa y eficiente de sus proyectos, sin perder nunca de vista los objetivos estratégicos.

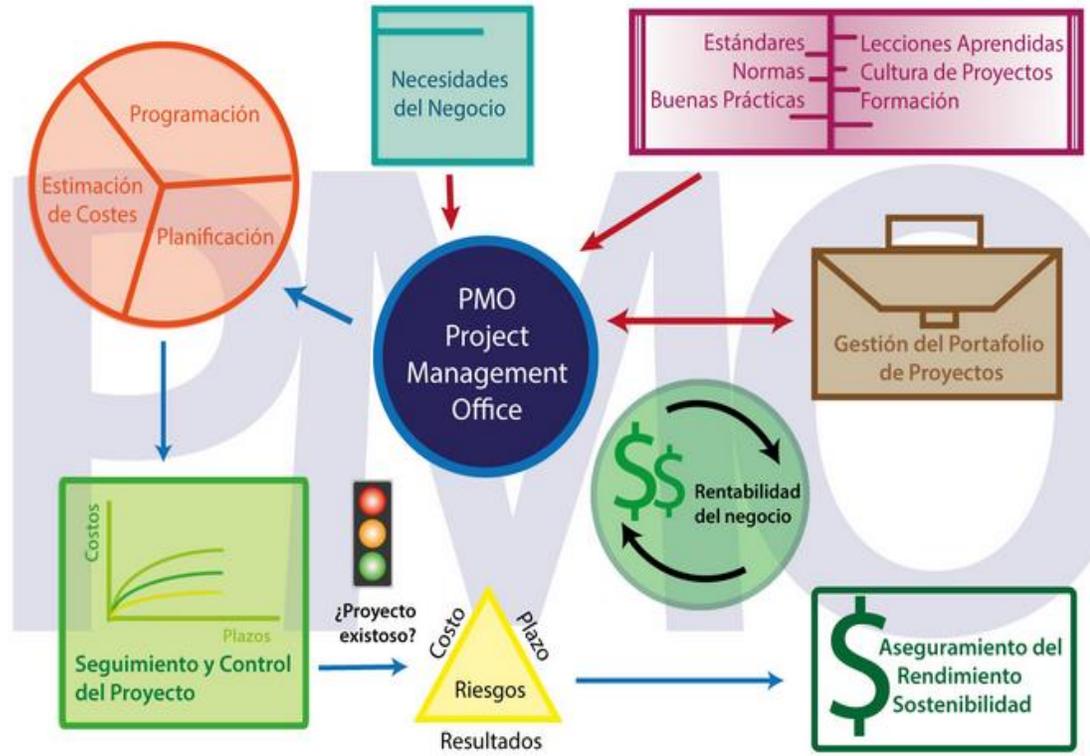
Los principios de una PMO para la gestión de proyectos se pueden basar en diferentes metodologías y estándares, tales como PMI®, Prince2®, ISO 21500®, P2M®, los cuales impulsan a las organizaciones a estandarizar sus procesos.

Por otra parte, una Oficina de Gestión de Proyectos abarca responsabilidades desde el suministro de funciones soporte para la dirección de proyectos, hasta la responsabilidad directa de un proyecto. Entre sus funciones destacan: servicios de apoyo administrativo, capacitación, mentoría y asesoría a los directores del proyecto, apoyo al proyecto, alineación de los recursos de personal del proyecto, centralización de la comunicación entre otros.

A las PMO's se les ha dado diferentes denominaciones, además de la ya mencionada "Oficina de Proyectos", tales como Oficina de Soporte a Proyectos o Centros de Excelencia; sin embargo cabe destacar que el factor que las distingue son los diferentes grados de autoridad y propósito (2015).

La relación de una PMO con la organización se puede observar en la figura 13.

Figura 13. Relación de PMO con la empresa



Fuente: (pmmlearning, 2015)

En este gráfico podemos observar cómo la oficina de proyectos se alimenta de normas, estándares y buenas prácticas, lecciones aprendidas, cultura de los proyectos y formación en gestión de proyectos, con estos insumos la PMO está preparada para recibir las necesidades puntuales de la organización. Una vez recibida las necesidades del negocio, la PMO elabora programación, planificación y estimación de costos del proyecto, y le realiza seguimiento y control midiendo costo, alcance y tiempo, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de la necesidad del negocio sin desperdiciar la sostenibilidad ni la rentabilidad de la organización.

5.9.1 Aspectos importantes de una PMO. De igual manera para tener una correcta gestión de una PMO se debe tener en cuenta:

- Definir políticamente la organización de una instancia externa que centralice, coordine y apoye la dirección de actividades o proyectos.
 - Los objetivos de la PMO, deberán ser lo suficientemente claros y medibles en el tiempo, a fin de saber si se han alcanzados las metas trazadas.
 - Constituir un equipo (puede ser un profesional o varios según el volumen de actividades) como una unidad organizacional, física o virtual con conocimiento del negocio, y sincronizado con las necesidades, objetivos y lineamientos institucionales de todas las partes involucradas en la actividad.
 - Levantar, inventariar y construir las fichas que involucren los datos más relevantes de las actividades, y los reportes prioritarios que deben resultar en una segunda derivada.
 - Modelar los procesos, diseñar medios de comunicación eficaces entre los actores involucrados en las actividades que se van a controlar y registrar como evidencias en un espacio compartido. Identificar la metodología de coordinación que contemple las mejores prácticas y normas.
 - Comenzar a implantar un modelo de datos ultra flexible en forma primitiva que almacene las fichas, siempre apuntando a converger sobre una base de datos sobre la cual podamos montar la herramienta computacional
 - Desde un inicio comenzar la comunicación, si es posible desde plataforma Internet, debe ser transparente a todos los usuarios del PMO. Esto significa, que todos pueden ver todo (Gonzalez Cornejo, 2010)

5.9.2.1 Tipología de PMO

- **Modelo M. Hill:** Hill (2004) realiza un estudio profundo sobre la gestión de proyectos y define la siguiente clasificación de las oficinas de gestión de proyectos:

Figura 14. Tipología de PMO



Fuente: (Hill, 2004)

Como se puede observar en la figura 14, los tipos de oficina de proyectos son:

- Oficina de proyectos: se encarga de realizar entregables y objetivos de costos, cronograma y utilización de recursos.
 - Para uno o más proyectos.
 - Se necesita solo un gerente de proyectos.
- PMO Básica: provee un estándar y metodología repetible de gestión de proyectos para usar en todos los proyectos.
 - Útil para múltiples proyectos.
 - Múltiples PMO's.

- Útil para manejo de programas.
 - Útil para personal de PMO tiempo parcial y completo.
- PMO estándar: establece capacidad e infraestructura para soportar y gobernar efectivamente el ambiente de trabajo.
- Para múltiples proyectos.
 - Para múltiples PMO's.
 - Para gerentes de programas.
 - Útil para gerentes de programas directores/senior.
 - Útil para personal de PMO tiempo parcial y completo.
- PMO avanzada: aplica a una integrada y ambiente comprensivo de gestión de proyectos capaces de alcanzar objetivos estratégicos
- Para múltiples proyectos.
 - Múltiples PMO's.
 - Para gerentes de programas.
 - Útil para un director de PMO.
 - Personal de soporte y técnico dedicado a la PMO.
- Centro de Excelencia: encargado de la mejora continua de todo el departamento y alcanzar objetivos estratégicos.
- Para múltiples programas.
 - Para el vicepresidente o director de gerencia de proyectos.
 - Personal de la PMO dedicado.
 - Amplio número de personal de apoyo.

Como se puede leer esta tipología de oficinas de proyectos, la experiencia y la metodología implantada en ella es importante, es decir, la oficina de proyectos debe de crecer linealmente para lograr que los diversos requisitos se cumplan a través

del tiempo. Además, esta tipología es aplicable a todas las organizaciones independientemente de su tamaño, entre otras características.

Adicionalmente este modelo de M Hill establece etapas con alcances definidos con el fin de desarrollar toda la capacidad de la PMO, a continuación se enumeran:

- Grupo Administración de la Práctica (Practice Management): Estas funciones proveen un enfoque común y un marco de referencia para llevar a cabo las actividades de Gerencia de Proyectos dentro de la organización. A este grupo pertenecen las funciones.

- Metodología de Gerencia de Proyectos.
- Herramientas de Gerencia de Proyectos.
- Estándares y Métricas.
- Gestión del Conocimiento en Proyectos.

- Grupo Administración de la Infraestructura (Infrastructure Management): Facilita el establecimiento de una ambiente profesional de Gerencia de Proyectos. A este grupo pertenecen las funciones:

- Gobierno de Proyectos.
- Evaluación.
- Organización y Estructura.
- Instalaciones y Equipo de Soporte.

- Grupo Integración de Recursos (Resource Integration): Administra la competencia, disponibilidad y desempeño de los recursos de los proyectos. A este grupo pertenecen las funciones:

- Gestión de Recursos.
- Entrenamiento y Educación.
- Desarrollo de Carrera.

- Desarrollo del equipo de Proyectos.

- Grupo Soporte Técnico (Technical Support): Brinda el asesoramiento, consultoría y soporte a los Gerentes de Proyecto y equipos de proyecto en los temas de Gerencia de Proyectos. A este grupo pertenecen las funciones:
 - Tutoría.
 - Planeación de Proyectos.
 - Auditoria de Proyectos.
 - Recuperación de Proyectos.

- Grupo Alineación Empresarial (Business Alignment): Introduce la perspectiva empresarial de la organización en el ambiente de Gerencia de Proyectos. A este grupo pertenecen las funciones:
 - Gerencia del Portafolio de Proyectos.
 - Administración de las Relaciones con los Clientes.
 - Administración de las relaciones con los Proveedores / Contratistas.
 - Gerencia del Desempeño Empresarial (Camacho, Caicedo, & Gonzalez, 2013).

- **Modelo Morgan Franklin.** El modelo de Morgan Franklin establece tres tipos de oficinas de proyectos: estratégica, operacional y táctica, como se puede observar en la figura 15.

Figura 15. Tipología de oficina de proyectos

Requirement Level ● Critical ◐ Moderately Important ○ Occasionally Needed

Competency	Strategic <i>Facilitates the strategic planning and execution of the transformation</i>	Operational <i>Provides project management support to individual projects</i>	Tactical <i>Primarily focuses on administrative tasks and monitoring</i>
Task/Milestone Tracking	●	●	●
Dashboard Reporting	●	◐	●
Initiative Prioritization	●	○	○
Issue Tracking and Resolution	●	◐	○
Dependency Management	●	◐	○
Project Leadership	◐	●	○
Workshop Facilitation	●	○	○
Process and Technology Mapping	●	◐	○
Roadmap Development	●	○	○
Change Management	●	◐	○

Fuente: (Morgan, 2012).

En la figura 15 se puede observar cómo se divide la tipología de PMO's y cómo se ejecutan las tareas según cada oficina.

En este modelo cada oficina tiene las siguientes características:

- Estratégica: facilita planeación estratégica y ejecución de transformación.
 - Centraliza e integra la gestión de iniciativas a través de la organización, mediante el reporte a comités ejecutivos, mapeo de interdependencia de iniciativas y establecimiento de herramientas y plantillas comunes.
 - Asegura el foco de los proyectos en las actividades críticas que direccionan el logro de metas y objetivos estratégicos.
 - Provee beneficios medibles y estándar asociados a los entregables de los proyectos para asegurar el éxito de la misión de la organización.

- Operacional: da soporte a gerencia de proyectos individuales.
 - Construye compromiso a través de incrementar el liderazgo, el seguimiento y reportes de decisión.
 - Analiza las implicaciones en los proyectos de los procesos y la cultura existentes.

- Táctica: enfocado a monitoreo y tareas administrativas.
 - Establece monitoreo focalizado.
 - Coordina los esfuerzos en la entrega oportuna y la calidad de los proyectos.
 - Entrega reportes concisos de estado de los proyectos (Morgan, 2012).

- **Modelo Gartner Group.** Gartner Group también hace un análisis en la tipología de oficinas de gestión de proyectos, en la cual surge la siguiente división:
 - Modelo Ligero de PMO: es donde la mayoría de PMO's inician, tiene responsabilidades limitadas en el repositorio de información, métodos y estándares.
 - Modelo Coach: la PMO coordina la comunicación, monitorea y soporta activamente con servicios de consulta y entrenamiento.
 - Modelo Gerencial: es donde la PMO tiene responsabilidad de todos los proyectos de la organización, su gobierno y en algunos casos realiza proyectos por si misma (Gartner Group, Light, Hotle, Stang, & Heine, 2005).

- **Modelo Crawford.** De igual manera Crawford establece una división de las PMO's de la siguiente manera:

Figura 16. Tipología PMO CRAWFORD, J. KENT.

Oficina de Control de Proyectos	Oficina de Proyectos Unidad de Negocios	Oficina de Proyectos Estratégica
Este tipo de PMO define los procesos básicos que posteriormente serán aplicados en los proyectos de la organización	Este tipo de PMO no solo se concentra en el éxito de los proyectos, también amplía el ámbito de aplicación de los procesos a otros proyectos y divisiones, así provee un mayor grado de eficiencia mediante la gestión de recursos transversalmente en los proyectos. Transmite a la organización la información suficiente para determinar el nivel de recursos y la toma de decisiones respecto a los mismos.	Aplica procesos, gestión de recursos, priorización y sistemas de pensamiento a lo largo de toda la organización.

Fuente: Optimizing Human Capital with Strategic Project Office. Primera Edición, 2006.

- **Modelo Casey y Peck.** Finalmente Casey y Peck establecen un símil de las oficinas de proyectos con ejemplos comunes, estos son: Estación meteorológica, Torre de control y Bolsa de recursos.

Tabla 2. Tipología de PMO

Estación Meteorología Weather Station	Torre de Control Control Tower	Bolsa de Recursos Resource Pool
<p>Como una estación meteorológica real, esta PMO reporta eventos sin influencia directa, esto significa que comunica varios aspectos del progreso del proyecto a los ejecutivos</p> <p>Resuelve las siguientes preguntas: ¿Cuál es el progreso? ¿Cuánto cuesta? ¿Cuál es el avance en el punto de partida? ¿Cuál es la relación ejecutado vs proyectado ¿Cuál es el nivel de riesgo y causas</p> <p>Funciones adicionales Mantiene información de ítems, documentos de la historia de proyectos y lecciones aprendidas Reporta contabilidad y estructura de autoridad Reporta metas Reporta consecución de logros</p>	<p>Trata la gestión de proyectos como un proceso del negocio que necesita ser protegida y nutrida y puede ser combinada con la estación meteorológica</p> <p>Funciones básicas Establece estándares para manejo de proyectos Gestión de riesgos: formas, frecuencia, método y entrega Configuración del proyecto: quién reporta y estándar de autoridad Estándar de configuración: cuándo y a quién informar Control y cambio de mecanismos Lecciones aprendidas Alerta de error Consulta estándares Mejora estándares Entre otros</p>	<p>Los ejecutivos en una mesa de recursos puede esperar: Una mesa de gestores de proyectos con diferentes habilidades de donde escoger, Mesa de gestores de proyectos de donde asignar, Gestores de proyectos supervisados para asegurar la aplicación correcta de las habilidades</p>

Fuente: Guevara & Diaz, 2011.

5.10 FUNCIONES DE PMO

Hobbs realiza un estudio donde intervienen 27 funciones identificadas, estas funciones son producto de una relación hecha de grupos focalizados, el resultado de estas funciones fue el siguiente:

- Reporte del proyecto a la gerencia superior.
- Desarrollar e implementar una metodología estándar.
- Monitorear y controlar la mejora del proyecto.
- Desarrollar la competencia del personal, incluyendo entrenamiento.
- Implementar y desarrollar un sistema de información del proyecto.
- Proveer comunicaciones a la gerencia superior.
- Coordinación entre proyectos.
- Desarrollar y mantener una matriz de medición del proyecto.
- Promover la gestión de proyectos en la organización.
- Participar en planes estratégicos.
- Proveer mentores a gestores de proyectos.
- Gestionar uno o más portafolios.
- Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.
- Manejar y gestionar documentos de los proyectos.
- Gestionar uno o más programas.
- Conducir auditoria de proyectos.
- Proveer set de herramientas sin esfuerzo de estandarizar.
- Ejecutar tareas especializadas para gestores de proyectos.
- Destinar recursos entre proyectos.
- Conducir evaluaciones post-proyectos.
- Implementar y manejar base de datos de lesiones aprendidas.
- Implementar y manejar bases de riesgos.
- Manejar beneficios.
- Conducir trabajo en internet.

- Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar salarios para los gestores de proyectos (Hobbs, 2007, S.P.).

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 ELABORACION ENCUESTA

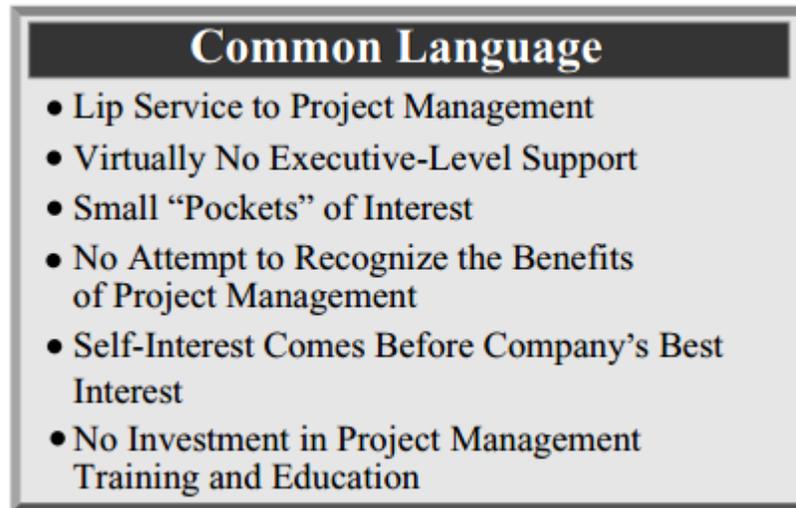
El material para realizar la encuesta de madurez en proyectos de El Bureau obedece unas herramientas metodológicas que personas y organizaciones han creado para tal fin.

6.1.1 Metodologías de desarrollo de encuesta de madurez

6.1.1.1 Modelo de madurez PMMM. Modelo de madurez de Kerzner (2001), tiene 5 niveles, los cuales conllevan un diferente grado de madurez.

- Nivel 1, Lenguaje común: según Harold Kerzner en su libro *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, define el lenguaje común como un estado donde la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y donde la organización escasamente conoce de proyectos o no conoce nada, en este nivel la gestión de proyectos no es soportada y existe resistencia al cambio, esto se explica en la figura 17 (Kerzner, 2001).

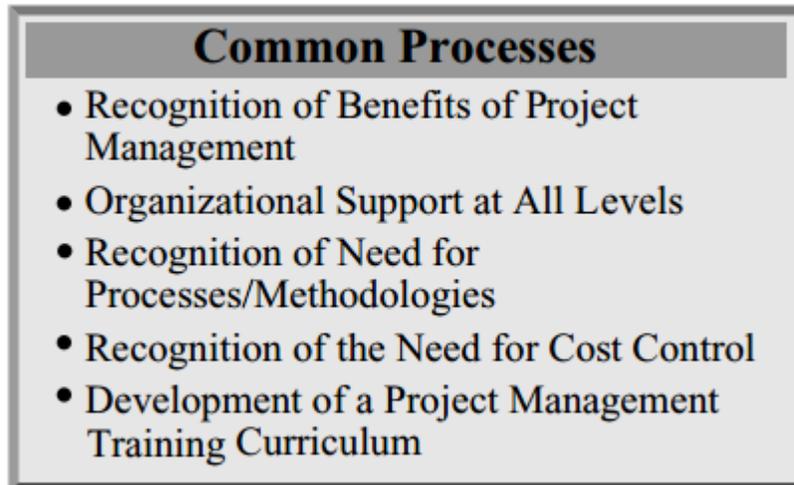
Figura 17. Características de lenguaje común



Fuente: (Kerzner, 2001).

- Poco servicio de gestión de proyectos.
 - Virtualmente no existen niveles de soporte ejecutivo.
 - Pequeños grupos de interés.
 - No se reconocen los beneficios de la gestión de proyectos.
 - Interés individual sobre interés grupal.
 - No existe inversión en entrenamiento y educación de gestión de proyectos.
- Nivel 2, Proceso común: es la fase donde la organización puede tener profesionales certificados en gestión de proyectos, pero no garantiza que se realice un trabajo bajo esta modalidad. Este nivel es donde la organización hace un esfuerzo por usar la gestión de proyectos y desarrollar procesos y metodologías que soporten esta forma de trabajo.

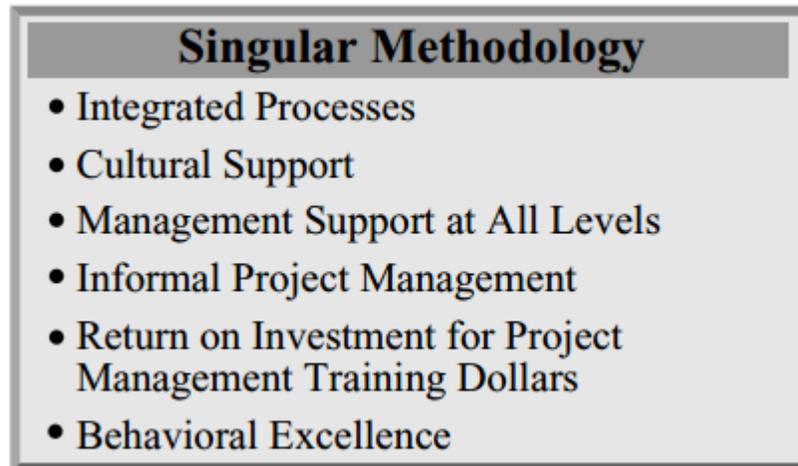
Figura 18. Características del proceso común



Fuente: (Kerzner, 2001).

- Se reconocen los beneficios de la gestión de proyectos.
 - Existe soporte organizacional en todos los niveles.
 - Hay reconocimiento de necesidades de procesos y metodologías.
 - Reconocimiento de control de costos.
 - Desarrollo de un currículum de gestión de proyectos.
- Nivel 3, Metodología singular: es el nivel en el que la organización reconoce la sinergia y el control de procesos, puede ser archivado y desarrollado bajo una metodología singular, mejor que usar múltiples teorías, en este nivel la organización está totalmente comprometida con la gestión de proyectos. (Kerzner, 2001).

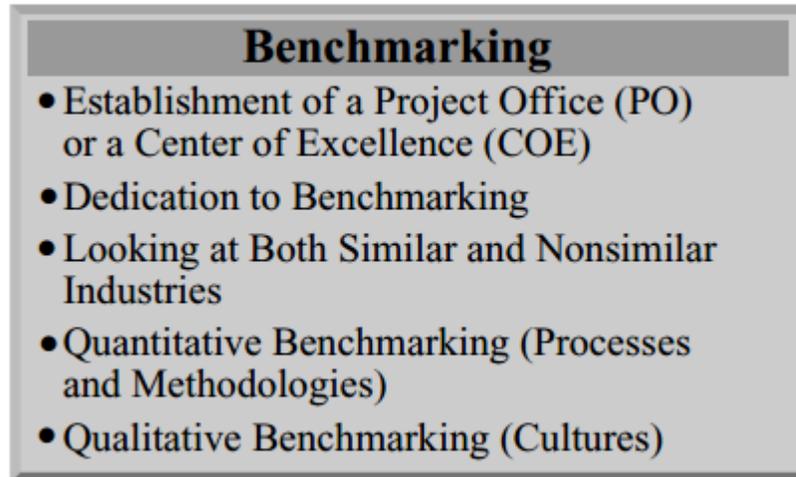
Figura 19. Características de metodología singular



Fuente: (Kerzner, 2001).

- Procesos integrados.
 - Cultura de soporte.
 - Soporte en gestión en todos los niveles.
 - Gestión de proyectos informales.
 - Retorno de la inversión para proyectos.
 - Cultura de la excelencia.
- Nivel 4, benchmarking: es el proceso de comparación continua con las prácticas de los líderes del sector en el cual se encuentra la organización, la información obtenida se puede utilizar para mejorar los procesos y la forma en que estos son ejecutados y también ayuda a la PMO ser más competitiva en el sector.

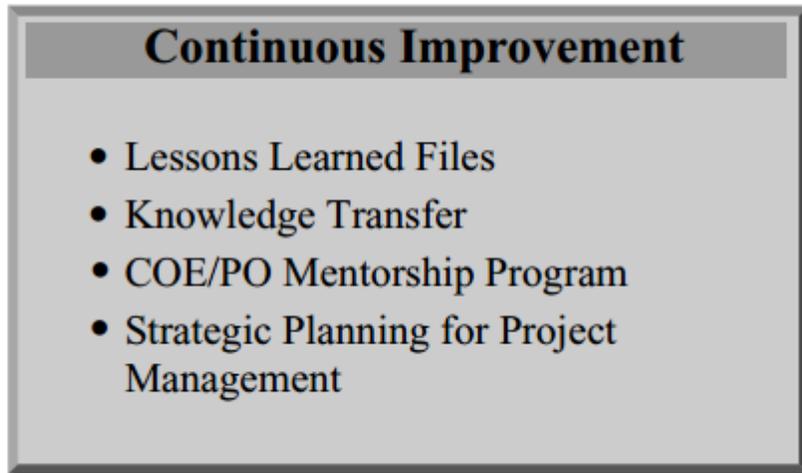
Figura 20. Características del benchmarking



Fuente: (Kerzner, 2001).

- Establecimiento de una oficina de proyectos o centro de excelencia.
 - Dedicación de benchmarking.
 - Observación de industrias similares o no similares.
 - Benchmarking cuantitativo.
 - Benchmarking cualitativo.
- Nivel 5, mejoramiento continuo: es la fase en que la organización evalúa la información obtenida en el benchmark y se implementan cambios necesarios para mejorar la gestión de proyectos, en esta fase la organización aprende que el mejoramiento continuo es una fase de nunca acabar.

Figura 21. Mejoramiento continuo



Fuente: (Kerzner, 2001)

- Lecciones aprendidas.
- Transferencia de conocimiento.
- Programas de aprendizaje.

Planeación estratégica para gestión de proyectos (Kerzner, 2001).

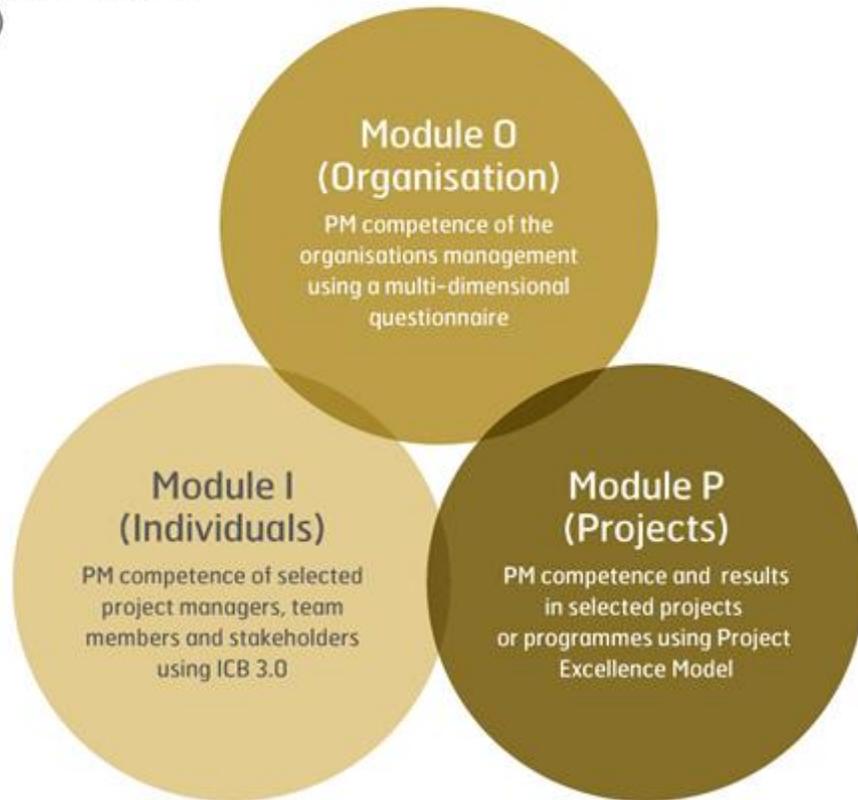
Como se puede observar el modelo de Kerzner es un modelo que se puede adaptar fácilmente a toda organización, dispone de un marco conceptual que se ajusta al PMI®, sin embargo es necesario aclarar otras metodologías.

6.1.1.2 Modelo de madurez IPMA®

Modelo de madurez IPMA®: como se menciona previamente, la IPMA®, primera organización en gestionar proyectos, también mide el nivel de madurez de gestión de proyectos en las organizaciones, El IPMA® utiliza un modelo denominado IPMA® Module O, el cual se encarga de medir la competencia de las organizaciones en manejo de proyectos.

Figura 22. IPMA® modelo DELTA

The IPMA Delta-Model (I/P/O-Modules)



Fuente: (IPMA, 2015)

En la figura 22 muestra como el IPMA® utiliza sus modelos para dar un análisis completo a la gestión de proyectos, el modulo I se encarga de medir las personas, el modulo P las organizaciones y el modulo O las organizaciones (IPMA, 2015).

El modulo considera analizar toda la organización y mide el nivel de madurez en cinco aspectos: Gobierno, gestión, alineación organizacional, recursos y personas, estos aspectos se dividen en 18 elementos de competencias basados en los estándares más modernos, esto se puede evidenciar en la figura 23.

Figura 23. Competencias Modelo O de IPMA®



Fuente: (APMG-International, 2015)

6.1.1.3 Modelo de madurez P3M3

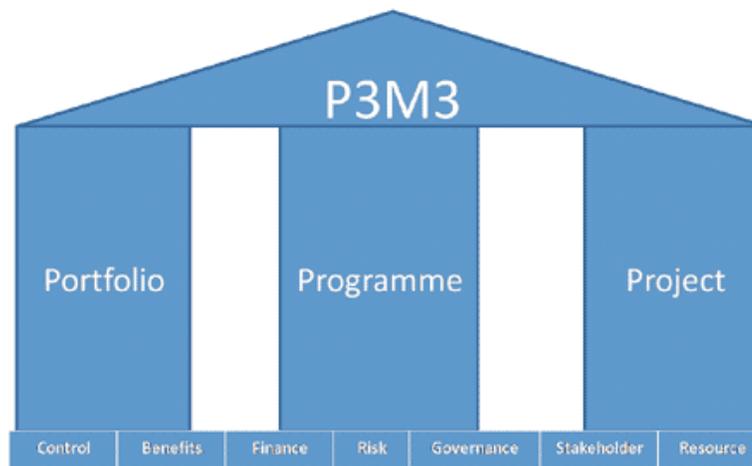
- Modelo de madurez P3M3: Modelo de madurez de gestión de portafolios, programas y proyectos, según el portal “APMG-International” establece que el P3M3 se puede utilizar para:

- Entender las prácticas claves que hacen parte de un efectivo portafolio programa y proyecto.
- Brinda la oportunidad de acceder a siete esenciales componentes con procesos y perspectivas.
- Identifica prácticas claves que la organización debe tener para alcanzar el siguiente nivel de madurez.
- Provee herramientas que ayuden a manejar eficientemente proyectos en un futuro.

Los niveles de madurez son:

- Nivel 1, conciencia de procesos.
- Nivel 2, procesos repetibles.
- Nivel 3, procesos definidos.
- Nivel 4, procesos gestionados.
- Nivel 5, procesos optimizados.

Figura 24. Estructura P3M3



Fuente: (APMG-International, 2015)

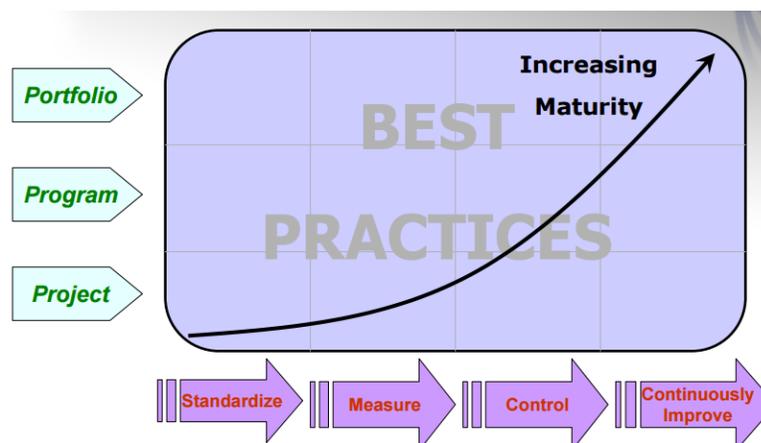
Como se observa en la figura 24, el P3M3 considera el nivel de madurez en portafolios, programas y proyectos, y también analiza conceptos como el control, los beneficios, las finanzas, el nivel de riesgo, el gobierno, los grupos de interés y los recursos (APMG-International, 2015).

6.1.1.4 Modelo de madurez OPM3®

- Modelo de madurez OPM3®: es el modelo de madurez de gestión de proyectos, programas y portafolios organizacionales que realiza el PMI®, bajo los siguientes conceptos: J. Schlichter en su artículo de negocio sobre el OPM3® sostiene:

- Dominios: el OPM3® establece dominios de estudio de programas, portafolios y proyectos, estos conceptos se encuentran explicados anteriormente.
- Procesos de mejora:
 - Estandarizar: es desarrollar o adquirir procesos comunes y evaluación conforme.
 - Medir: medir el cambio en estándares y características críticas de los procesos.
 - Control: desarrollar, implementar y auditar sistemas para mantener procesos de control estables.
 - Mejora: identificar procesos problemáticos e implementar mejora continua.
- Mejor practica: la madurez organizacional se cumple cuando se aumenta el trabajo en cada una de los procesos de mejora. Esto se puede observar en la figura 25.

Figura 25. Proceso de mejora organizacional según OPM3®

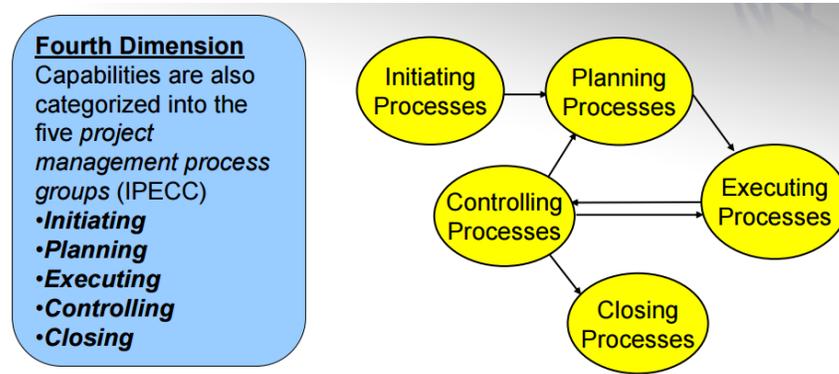


Fuente: (Schlichter, 2008)

- Grupos de procesos: se tienen los siguientes grupos de procesos, estos se alinean con la teoría de proyectos general entre las herramientas de gestión actuales (PMI®,P2J®, Prince®, entre otras):
 - Iniciación.
 - Planeación.

- Ejecución.
- Control.
- Cierre.

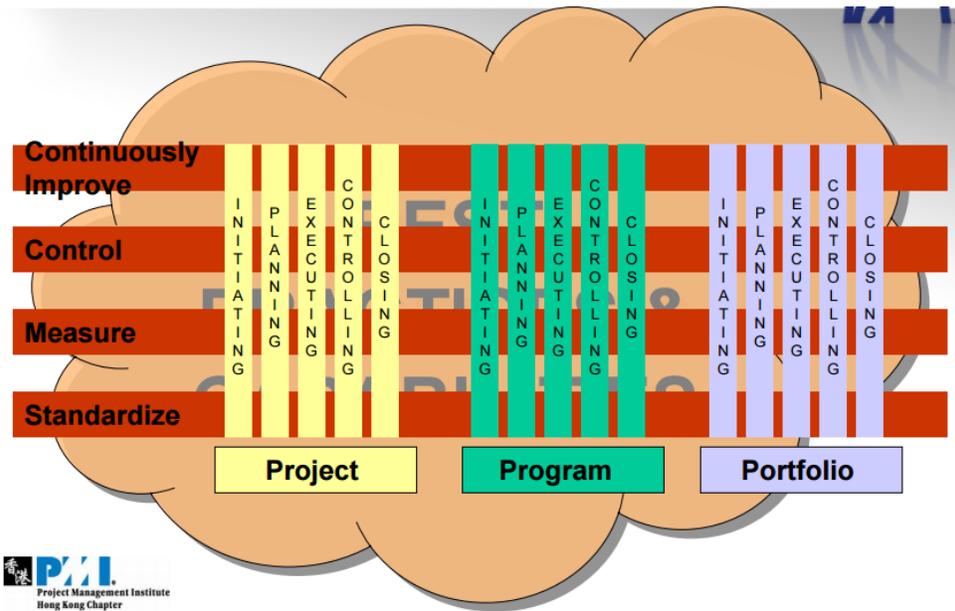
Figura 26. Grupos de procesos OPM3®



Fuente: (Schlichter, 2008)

- Ciclo de aplicación: los ciclos de aplicación que propone el OPM3® son:
 - Preparar la aplicación.
 - Realizar la aplicación.
 - Planear para mejorar.
 - Implementar mejora.
 - Repetir procesos.
- Aplicación: la aplicación del cuestionario se ejemplifica en la figura 30.

Figura 27. Aplicación de OPM3®



Fuente: (Schlichter, 2008)

Como se observa en la figura 27, el OPM3® se aplica según el ámbito de estudio (proyecto, programa o portafolio) y se tiene en cuenta los ámbitos de procesos de mejora, adicionalmente se tiene en cuenta las áreas de conocimiento que establece el PMI® ya que este modelo es creado por ellos. (Schlichter, 2008).

Teniendo en cuenta estos modelos de evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones, (PMMM, IPMA®, P3M3, OPM3®) se considera que el OPM3® puede encajar en una cultura de proyectos donde se midan las oficinas de proyectos según el PMI®, además también el OPM3® brinda análisis de acuerdo a los grupos de conocimiento, la evolución de proyectos y también por área de conocimiento.

De acuerdo a lo revisado anteriormente se elige como metodología de proyectos el PMI® dado que es una metodología estándar que es ampliamente conocida en el

país, esta metodología servirá para la elaboración del diseño preliminar de la oficina de proyectos en El Bureau de Medellín.

De igual manera y siguiendo una línea metodológica, se elige el OPM3® como metodología para el análisis del nivel de madurez de El Bureau, análisis que es indispensable para conocer en qué etapa de proyectos se encuentra El Bureau, con base en esta información se realizará el diseño de la PMO.

6.2 DISEÑO DE UNA ENCUESTA DE MADUREZ QUE PERMITA ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN CONVENTION & VISITORS BUREAU

El diseño de la encuesta de madurez para la fundación Burea se realizó bajo la recomendación del portal “gestióndelportafolioenproyectos” en el cual hace referencia a:

- Preparar para la evaluación: para este proceso, se organizó una presentación expuesta a los directores y colaboradores de la fundación en la cual se explicaban los términos más importantes contenidos en la encuesta, esto con el fin de familiarizar conceptos y lograr un buen desarrollo del cuestionario (Gestiondelportafolioenproyectos, 2008). (Ver anexo A. Diccionario).

Además de esto se crea un texto explicativo de la forma de la encuesta, es decir, el contenido dividido por procesos y áreas de conocimiento, este se crea con el fin de familiarizar a los colaboradores de la fundación en el desarrollo de la encuesta.

Se eligen colaboradores con amplia experiencia en el objeto de negocio de la fundación y en desarrollo de proyectos, para esto se utilizó como restricción la antigüedad en El Bureau, con mínimo dos años, el resultado de este análisis arroja

como posibles desarrolladores del cuestionario a las personas relacionadas al final de este párrafo, (es necesario aclarar que la gerencia apoyó la idea de evaluar la organización, ya que dentro de su plan estratégico está consignado la mejora continua, mejora que en este caso obedece a estandarizar la forma en que se gestionan los proyectos).

- Diana Milena Arango Uribe – Gerente General.
- Esteban Alexis Gómez Gil – Director de Planeación.
- Víctor Zapata Madrigal – Director Turismo de Reuniones.
- Clemencia Botero Fernández – Directora Turismo Cultura y Naturaleza.
- Alejandra Garcés – Directora Visibilidad.
- Natalia Ángel – Coordinadora Comunicaciones y RRPP.
- María Fernanda Sánchez – Líder Promoción.
- Paulina Parra – Líder de Promoción.
- Alejandra Hernández – Analista de Promoción.
- Jessica Montoya – Líder de Periodismo.
- Juliana Montoya – Asistente de Gerencia.
- Claudia Valencia – Analista de Comunicaciones.
- María Elena Saldarriaga – Líder de Presupuesto y Tesorería.
- Pamela González González – Ejecutiva de Promoción y Captación.

Esta muestra es altamente representativa, ya que El Bureau tiene cuarenta (40) colaboradores y esta población hace referencia al 35% del total de personas.

El diseño del cuestionario que se presentó es el siguiente. Como se observa en el siguiente cuadro, los colaboradores responderían en la casilla valoración y al final se analizaría el cuestionario completo.

El cuestionario se divide por área de conocimiento, grupo de mejora de proceso y grupo de proceso del PMI®, según lo establece el modelo OPM3®. El modelo final del cuestionario se encuentra en el anexo 2.

Tabla 3. Ejemplo de cuestionario OPM3® aplicado a la fundación Bureau de Medellín

ID mejor práctica OPM3®	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapa de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI®	Grupos de procesos PMI®	N° Proceso PMI®
1005	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	R//	1.Estandarizar	1.Integración	1.Iniciación	4,1
1700	¿Su organización mide el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	R//	2.Medir	1.Integración	1.Iniciación	4,1
2240	¿Su organización controla el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	R//	3.Controlar	1.Integración	1.Iniciación	4,1
2630	¿Su organización mejora el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	R//	4.Mejorar	1.Integración	1.Iniciación	4,1

Fuente: Elaboración propia

6.3 REALIZACIÓN Y ANALISIS DE LA ENCUESTA DE MADUREZ DE LA FUNDACIÓN MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU.

6.3.1. Realización de encuesta

El cuestionario se envía a todas las personas descritas en la etapa de diseño de encuesta, para su resolución.

Teniendo en cuenta la alta carga laboral que poseen los colaboradores y el tiempo que toma responder la encuesta, se da espacio de 20 días para recibir los cuestionarios resueltos.

En este tiempo se recibieron pocas dudas orales sobre el desarrollo del cuestionario.

Luego de cumplirse la fecha límite, solo el 14% de las personas respondieron, es decir, 4 personas. Debido a esto y la necesidad de tener datos valiosos para el análisis, se otorgó una extensión de tiempo correspondiente a 15 días, tiempo que fue suficiente para la recepción de una muestra mayor.

6.3.2. Análisis de la encuesta

De las encuestas enviadas solo se recibieron 7 respuestas, es decir, el 50% de la población objetivo y el 17.5% de los empleados de La fundación. El análisis que se obtuvo fue el siguiente:

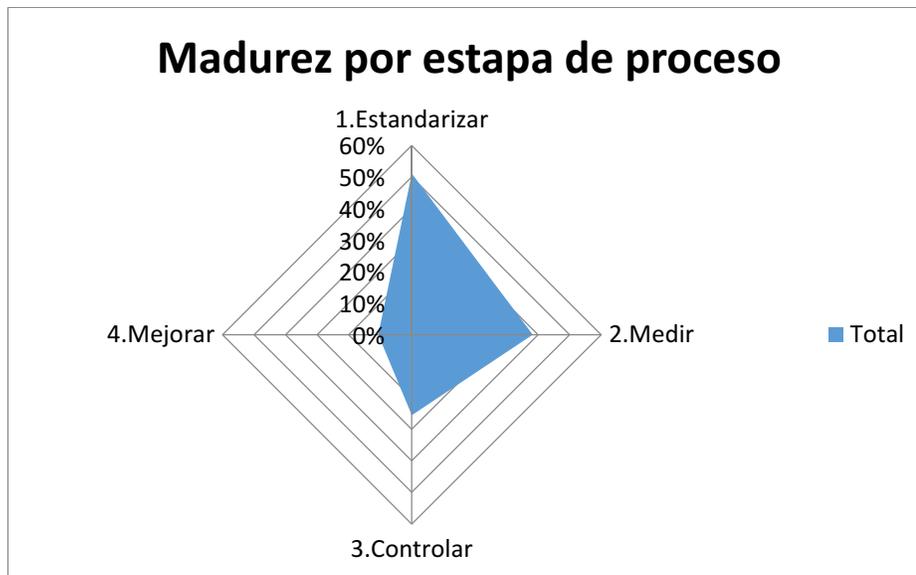
6.3.2.1 Nivel de madurez por etapa de proceso

Tabla 4. Nivel de madurez por etapa de proceso

Nivel de madurez por etapa de proceso	
Etiquetas de fila	% de Valoración
1.Estandarizar	51%
2.Medir	38%
3.Controlar	26%
4.Mejorar	11%
Total general	31%

Fuente: elaboración propia

Figura 28. Nivel de madurez por etapa de proceso



Fuente: elaboración propia

El resultado obtenido en el análisis por grupo de proceso nos dice que El bureau, siendo una organización que continuamente firma convenios y contratos para la promoción de Medellín, posee:

Estandarización: la estandarización llega a niveles de 51%, es decir, solo sobrepasa la media pero los colaboradores no perciben esfuerzos por que los procesos se estandaricen.

Medir: las mediciones son importantes pues son el registro de cómo se ejecutan y gestionan los proyectos, en este aspecto El bureau solo llega al 38%

Controlar: el control de los proyectos no se realiza de una forma correcta, es decir, puede que se controle, pero no se controla de una forma estándar, puede que se controle en fechas diferentes a las establecidas, o se cambien los parámetros de control continuamente, esto lleva a que se tenga un porcentaje de control de 26%.

Mejorar: como conclusión se obtiene que de una aceptable estandarización y medición y un bajo control se obtiene un bajo porcentaje en la mejora, la mejora continua es uno de los pilares de la estrategia organizacional de El Bureau por lo que este resultado es alarmante en cuanto a la mejora de la gestión de los proyectos de la organización, el resultado obtenido fue de 11%.

Como resultado final tenemos que la Fundación Bureau de Medellín obtiene un 31% en madurez organizacional en gestión de proyectos según la encuesta realizada a los colaboradores con más experiencia en la fundación. Este resultado se explica a continuación en más resultados obtenidos de la encuesta y es una oportunidad para la creación de una PMO que permita mejorar cada grupo de procesos gradualmente hasta una gestión eficaz de proyecto.

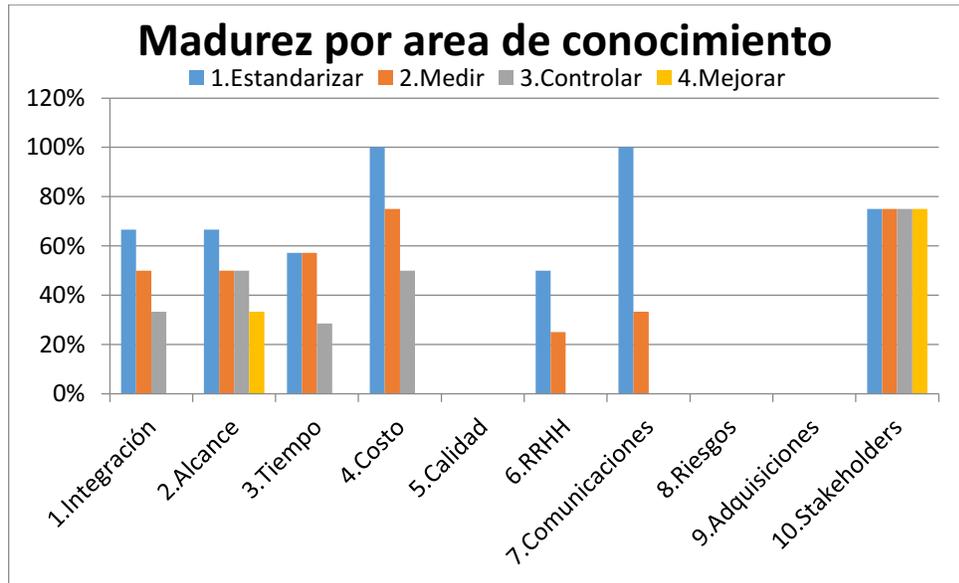
6.3.2.2. Nivel de madurez por área de conocimiento y etapa de proceso

Tabla 5. Nivel de madurez por área de conocimiento

% de Valoración Etiquetas de fila	Nivel de madurez por área de conocimiento Etiquetas de columna				Total general
	1.Estandarizar	2.Medir	3.Controlar	4.Mejorar	
1.Integración	67%	50%	33%	0%	38%
2.Alcance	67%	50%	50%	33%	50%
3.Tiempo	57%	57%	29%	0%	36%
4.Costo	100%	75%	50%	0%	56%
5.Calidad	0%	0%	0%	0%	0%
6.RRHH	50%	25%	0%	0%	19%
7.Comunicaciones	100%	33%	0%	0%	33%
8.Riesgos	0%	0%	0%	0%	0%
9.Adquisiciones	0%	0%	0%	0%	0%
10.Stakeholders	75%	75%	75%	75%	75%
Total general	51%	38%	26%	11%	31%

Fuente: elaboración propia

Figura 29. Gráfico de madurez por área de conocimiento



Fuente: elaboración propia

Una vez analizados los grupos de procesos, es necesario ver la situación de las áreas de proceso que se proponen en el PMI® y que mide el OPM3®, estas son:

Integración: la integración logra un 38% de cumplimiento, es decir, dentro de los grupos de procesos, no cumple el ámbito de mejora y apenas se estandariza, mide y controla.

Alcance: el alcance se mide en cada una de las cartas de proyectos elaboradas y firmadas, que en este caso con la firma de contratos y convenios, el alcance logra puntuar un resultado de 50%, tal vez debido a inclusiones o exclusiones en dichos contratos, el resultado por grupo de procesos es que existe una estandarización visible, así como la medición y el control, pero las actividades de mejora son pocas o nulas.

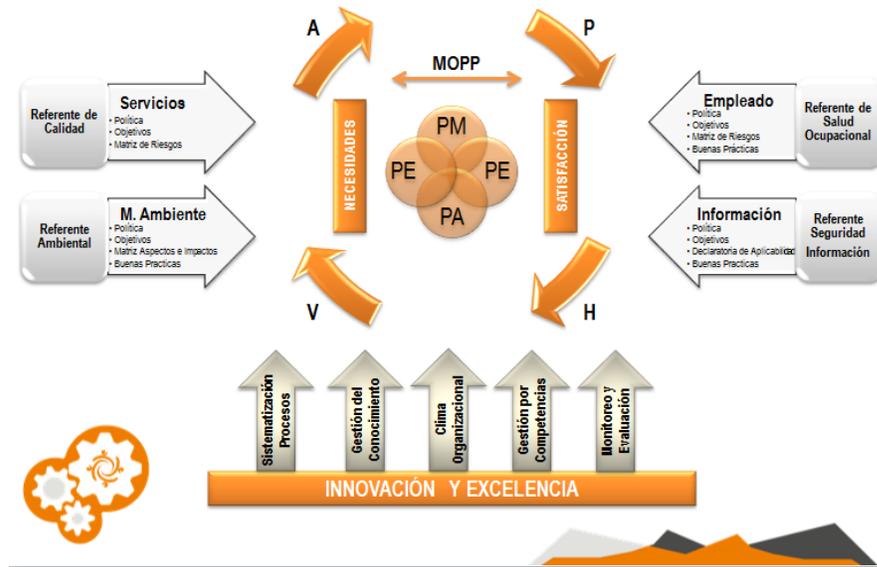
Tiempo: el tiempo obtiene un 36% de resultado, esto debido a que se estandariza y mide, pero se controla muy poco y no hay actividades de mejora.

Costo: la medición de costo es de 56% y esto debido a que se estandariza, mide y controla eficientemente, pero no se mejora, esto se da debido a que la fundación debe ser austera en sus gastos y debe relacionar sus inversiones ante los interventores de los convenios múltiples que posee. Esto se realiza mediante actas de reuniones donde se evalúan las actividades realizadas versus el cronograma y presupuesto disponible.

Calidad: la calidad es uno de los pilares del sistema de gestión propio de El Bureau, sin embargo los colaboradores no observan que se haga una labor realmente eficiente en este tema, aunque se está realizando una inversión en un montaje de procesos, procedimientos, indicadores y manuales que permitan mayor claridad en temas propios del “core” de la fundación, el resultado de la calidad es de 0%.

A continuación se muestra el Modelo de Operación por procesos de El Bureau, el cual busca implementar cultura de calidad en la fundación.

Figura 30. Modelo de operación por procesos de El Bureau



Fuente: Dirección de Planeación El Bureau

Como se observa en la imagen anterior, el modelo de operación por procesos que implementa El Bureau tiene un alto componente de calidad, este es el objetivo de El Bureau, sin embargo, se encuentra en proceso de implementación, por lo que la cultura por procesos y de calidad no ha llegado a las personas y colaboradoras de El Bureau y por ende la evaluación es baja.

Recursos humanos: este ítem llega a un 19% de cumplimiento dado que apenas se mide y no se controla, ni mejora, escasamente se cuenta con poca estandarización. Sin embargo, es necesario aclarar que la fundación ha realizado importantes inversiones en mejora de clima organizacional, inversiones en temas de capacitación y formación, incentivos no provenientes de dinero como salidas a

comer, días libres entre otros, en la figura siguiente, se pueden observar las capacitaciones que ha realizado el Bureau a lo largo del año.

Figura 31. Capacitaciones Bureau



Fuente: Informe de gestión unidad de Planeación El Bureau

Figura 32. Certificaciones en El Bureau



Fuente: Informe de gestión unidad de Planeación El Bureau

Como se observa El Bureau ha realizado inversión en educación y diversión para el personal de El Bureau, con el fin de tener personal competente y feliz, sin embargo, este ítem tiene una calificación baja. Una razón puede ser el desconocimiento de los proyectos y la capacidad desbordada en muchas ocasiones.

Comunicaciones: las comunicaciones en el Bureau son de dos vías: internas y externas, y solo la Coordinación de comunicaciones y RRPP tiene la responsabilidad de realizar planes de mejoramiento, implementación y creación de la comunicación, en este ámbito las comunicaciones de El Burea obtuvieron un 33%, resultado en el que se estandariza muy bien, pero apenas de mide, y no se controla o mejora.

Figura 33. Portal de comunicaciones de El Bureau “Bureau al Día”



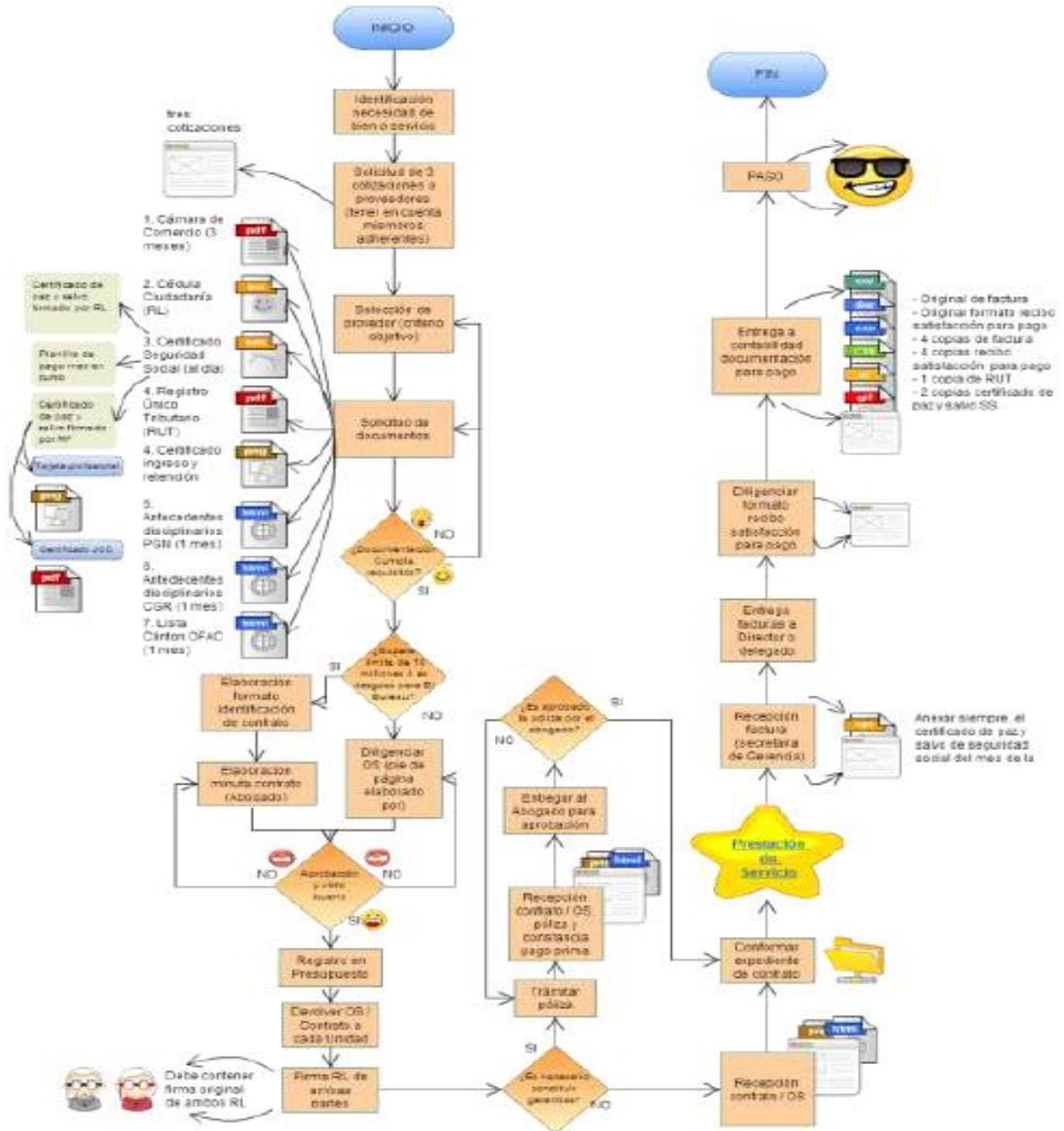
Fuente: Departamento de Comunicaciones y RRPP

Organizacionalmente la comunicación se establece de una forma rápida, eficaz y eficiente, sin embargo los proyectos carecen de una vía centralizada de comunicación que permita dar a conocer los tiempos, el control y como se ejecutan, esta falta genera otros problemas como retrasos en entrega de información, requerimientos sobre la hora entre otros.

Riesgos: la fundación no tiene implementado una acción eficaz ante los riesgos que puede llegar a tener, el resultado de esta medición es 0%.

Adquisiciones: según el resultado de la encuesta, actualmente no se elabora nada por mantener y mejorar las adquisidores, es decir, un resultado de 0%, esto puede ser porque existe un procedimiento transversal a todas las personas de El bureau que es poco amigable, muy manual y exige un gran gasto de papel, que es poco ecológico, dicho procedimiento es el "Procedimiento de compra de bienes y servicios" el cual actualmente está siendo cambiado por un BPM (Business Proces Management) igual de transversal, pero totalmente automatizado, lo que generara menos tiempo de trabajo y respuestas más ágiles. Sin embargo, dicho procedimiento se encuentra en fase "Beta" y por ende la evaluación recae sobre el procedimiento manual que los colaboradores no quieren, dicho procedimiento se elabora de la manera como se ilustra en la figura 34, donde se adjunta el proceso de compras de bienes y servicios.

Figura 34. Proceso de compra bienes y servicios



Fuente: Dirección de planeación El Bureau

El proceso de contratación en El Bureau se realiza de manera transversal a la compañía, es decir, todos los colaboradores deben realizar la compra de los bienes y servicios que se necesiten, debido a esto y aunque el proceso se encuentra documentado, el proceso es muy operativo, manual y no genera aceptación por

parte de los colaboradores, lo que conlleva a que los trabajadores cometan errores continuos y debido a los reprocesos ocasionados se califica con una puntuación de cero.

Interesados: La fundación debe saber cómo realizar sus operaciones, pues su necesidad de promocionar la Ciudad de Medellín hace que contemple muy bien los grupos de interés, por esto el resultado de la encuesta es de 75%, un resultado alto a nivel general y también en comparación con los resultados obtenidos.

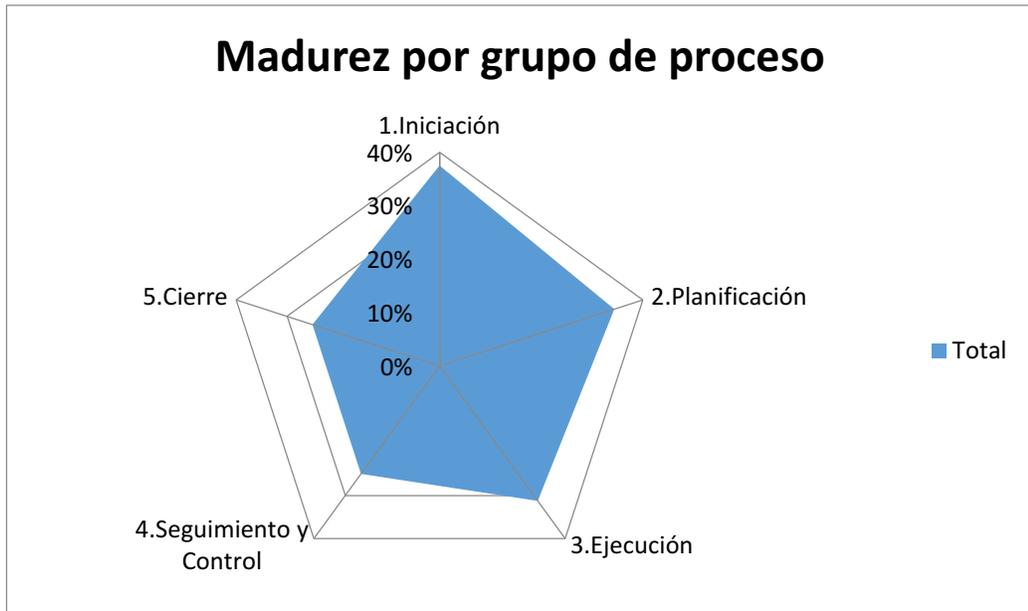
6.3.2.3. Nivel de madurez por etapa de proyecto

Tabla 6. Nivel de madurez por etapa de proyecto

Nivel de madurez por grupo de proceso	
Etiquetas de fila	% de Valoración
1.Iniciación	38%
2.Planificación	34%
3.Ejecución	31%
4.Seguimiento y Control	25%
5.Cierre	25%
Total general	31%

Fuente: elaboración propia

Figura 35. Gráfico de madurez por etapa de proyecto



Fuente: elaboración propia

Según las respuestas de los colaboradores, el resultado en este aspecto es:

Iniciación: el proceso de iniciación de los proyectos tiene un porcentaje de 38%, es el porcentaje más alto obtenido en este grupo de respuestas y se debe a que los colaboradores conocen cuando un proyecto inicial y se firma con la contraparte correspondiente.

En la figura 36, se puede observar un ejemplo de acta de inicio de un convenio, esta es un modelo que solo se utiliza cuando se realiza convenio con la alcaldía de Medellín o la Gobernación de Antioquia.

Figura 36. Acta de inicio convenio de Promoción de Ciudad 2015 parte I

Cód. FO-ADQU-058	Formato FO-ADQU Acta de Inicio	 Alcaldía de Medellín
Versión. 4		
CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 4600058723 de 2015		
COMPROMISO PRESUPUESTAL 4700048753		
CONTRATANTE:	Municipio de Medellín - Secretaría de Desarrollo Económico	
ASOCIADO:	Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau – Oficina de Convenciones y Visitantes de Medellín	
NIT o C.C.:	811.008.634-8	
OBJETO:	Convenio de Asociación para dar continuidad a la estrategia de desarrollo económico de la ciudad mediante la internacionalización de Medellín, promocionandola como destino de Turismo Corporativo y Vacacional	
VALOR TOTAL DEL CONVENIO:	\$ 3.250.447.747 (Tres mil doscientos cincuenta millones cuatrocientos cuarenta y siete mil setecientos cuarenta y siete pesos m/l) IVA incluido	
APORTE DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN:	\$ 2.799.999.999 (Dos mil setecientos noventa y nueve millones novecientos noventa y nueve mil novecientos noventa y nueve pesos m/l)	
APORTE DEL ASOCIADO:	\$ 450.447.748 (Cuatrocientos cincuenta millones cuatrocientos cuarenta y siete mil setecientos cuarenta y ocho pesos m/l)	
DURACIÓN:	Diez meses y veinte días (10.20), sin superar la presente vigencia	
FECHA DE INICIO:	11 de febrero de 2015	
FECHA DE TERMINACIÓN:	30 de diciembre de 2015	
<p>En la ciudad de Medellín, el día 11 de febrero de 2015, se reunió PABLO HERNÁN VÉLEZ RAVE, como Supervisor y DIANA MILENA ARANGO URIBE, quien actúa en nombre y representación legal de la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau – Oficina de Convenciones y Visitantes de Medellín, en calidad de asociado, con el fin de dar inicio al convenio antes citado.</p>		

Fuente: dirección de planeación El Bureau

Figura 37. Acta de inicio convenio de Promoción de Ciudad 2015 parte II

El supervisor deja expresa constancia que se presentaron los siguientes documentos:

REQUISITOS DE EJECUCIÓN	APLICA
Análisis del Precio Unitario (APU)	No
Programa de Trabajo e Inversión	No
Plan de Inversión del Anticipo	No
Listado del personal que se empleará en la ejecución del contrato	No
Afiliación a la Seguridad Social y Parafiscales de todo el personal se empleará en la ejecución del contrato de conformidad con el salario ofertado	No
Plan de Acción Socio-Ambiental en Obra (PASAO)	No
Equipos (Tipo, cantidad, estado)	No
Certificado de aprobación de la garantía	Si

El supervisor del contrato puso en conocimiento del contratista lo siguiente:

1. Para el desarrollo del contrato es indispensable mantener el plan de trabajo presentado en la propuesta y cualquier alteración debe convenirse entre las partes.
2. En todo momento el asociado debe acatar las especificaciones técnicas, instrucciones, exigencias y recomendaciones que presente la supervisión y/o interventoría.
3. Solicitar al Municipio de Medellín la aprobación de cualquier subcontratación que pretenda celebrar diferente a lo presentado en la propuesta.
4. El asociado y el interventor y/o supervisor establecen que la comunicación formal utilizando los medios electrónicos se realizará a través de los siguientes correos electrónicos:

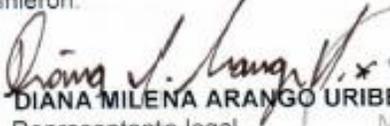
Asociado
Supervisor

darango@bureaumedellin.com
pablo.velez@medellin.gov.co

Teniendo en cuenta lo anterior las partes acuerdan dar inicio al convenio de la referencia.

Para constancia, se firma la presente acta el día once (11) del mes de febrero del año dos mil quince (2015) por quienes en ella intervinieron.


PABLO HERNÁN VELEZ RAVE
Supervisor


DIANA MILENA ARANGO URIBE.
Representante legal
Asociado.

Elaboró: Marta Eugenia Tamayo – Profesional Universitaria
Aprobó: Sandra Echeverri Duque – Subsecretaria de Turismo





Fuente: dirección de planeación El Bureau

En esta acta de inicio se puede observar claramente la fecha de inicio y cierre, pero no especifica los momentos de control y supervisión entre ambas entidades y tampoco se evidencia cómo se realizara la ejecución.

Planificación: el resultado de este ítem es del 34%, y puede ser que los colaboradores desconozcan el papel que realizan las directivas en la planeación de actividades entre un año y otro, y también movimientos y cambios bruscos que se ven en la ejecución y afectan directamente la planificación, ya que las personas creen que no se planifica bien debido a continuos cambios en cronogramas de ejecución.

Ejecución: el resultado de ejecución es de 31%, y se debe básicamente a la percepción de las personas de que lo que se ejecuta obedece a cambios repentinos en la programación y por este motivo desbordan las capacidades, ya que siempre se cumplen los objetivos nuevos o antiguos.

Seguimiento y control: este ítem es el de calificación más baja: 25% y es debido a que las personas perciben que los formatos de seguimiento y control cambian y se liberan con fechas de entrega próximas, lo que aumenta el trabajo del colaborador.

Cierre: el cierre de los proyectos y convenios no siempre los perciben los empleados, debido a que un gran porcentaje de colaboradores tienen contrato a término fijo que se renueva cada año y están ausentes de El Bureau cuando se cierran los proyectos.

Como conclusión general se considera que la fundación elabora adecuadamente los planes de inicio y fin de proyectos de gran impacto, otros proyectos que se consideran pequeños por la cuantía no reciben este trato.

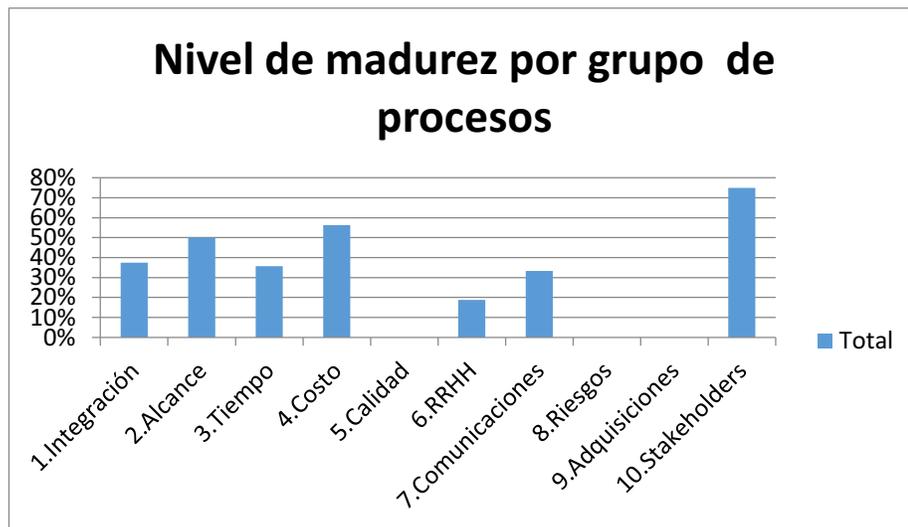
6.3.2.4 Nivel de madurez por área de conocimiento

Tabla 7. Nivel de madurez por área de conocimiento

Nivel de madurez por grupo de procesos	
Etiquetas de fila	% de Valoración
1.Integración	38%
2.Alcance	50%
3.Tiempo	36%
4.Costo	56%
5.Calidad	0%
6.RRHH	19%
7.Comunicaciones	33%
8.Riesgos	0%
9.Adquisiciones	0%
10.Stakeholders	75%
Total general	31%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 38. Gráfico de madurez por área de conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

Basado en Sparano Rada (2011) y teniendo en cuenta el PMBOK:

Integración:

Desarrollo de acta de constitución del proyecto: El bureau en términos de integración no tiene establecida un (SWO) "Statement of Work" es decir, no existe un documento que permita definir trabajos ni entregables.

Caso de negocio: no se tienen casos de negocio establecidos para cada uno de los proyectos que posee el Bureau, ni tampoco para las iniciativas que se tienen proyectadas.

Contrato: se tienen contratos para cada uno de los proyectos y convenios que firma el bureau, (se puede evidenciar previamente), en el contrato se consignan entregables, alcance, valor, entre otros aspectos; dichos contratos se realizan en mayoría con la Alcaldía de Medellín en forma de convenio, como el "convenio de promoción Ciudad" que busca elaborar acciones para promocionar la ciudad como destino turístico, otros contratos se realizan con la Gobernación de Antioquia como contratos de promoción de la región-Departamento, adicionalmente se realizan contratos con otras entidades como EPM y Plaza Mayor, entre otros.

EEF: "Enterprise Environmental Factors" El Bureau tampoco elabora un estudio sobre factores que pueden afectar al proyecto organizacionalmente lo que puede incurrir en grandes riesgos al aceptar ejecutar proyectos de todo tipo, en este caso El Bureau tiene definida su Misión: "Promocionamos la Ciudad-Región como destino turístico mediante la articulación pública y privada, para que cada vez más visitantes elijan nuestro destino como un lugar para vivir experiencias memorables. Contribuimos así al desarrollo sostenible y al cumplimiento de los planes de desarrollo de Medellín y Antioquia. La Visión es: Contribuimos para que en el año 2020 Medellín reciba un millón de viajeros nacionales e internacionales gracias a una tasa de crecimiento anual y sostenida de 11%. Así mismo, los principios que soporta son:

Felicidad.

Trabajo en equipo.

Tenacidad.

Actitud de servicio.

Innovación.

Excelencia (El Bureau, 2015).

OPA: "Organizational Process Assets" activos de procesos organizacionales, no existe una base de datos con información importante de proyectos anteriores que permitan mejorar la experiencia del cliente, por lo tanto no hay disponibilidad de una mejora específica en cuanto a las necesidades que surgen en nuevos proyectos como adjudicación de proyectos de promoción a nivel de ciudad y de departamento, adicionalmente proyectos de promoción con Procolombia, EPM, Plaza Mayor, operadores turísticos, ANATO, Alcaldía de Medellín y Gobernación de Antioquia no poseen historial ni versiónamiento de oportunidades de mejora explícitas, ya que con estos entes, se realizan proyectos constantemente, es importante una implementación inmediata

Acta de constitución del proyecto: de acuerdo a que solo existen contratos entre los temas de integración, esta se comporta como el acta de constitución de los proyectos que elabora el bureau, no hay un documento anexo que especifique otras características propias del proyecto y que permitan mejorar la ejecución del mismo.

Desarrollo de plan para la dirección del proyecto: Plan de gestión del proyecto: como una salida importante de los documentos que se han analizado previamente, el plan de gestión de proyectos obedece también al contrato firmado entre El Bureau y otra entidad, esto ocasiona que se olviden temas importantes como cultura de la organización a contratar, factores ambientales, tolerancia al riesgo, clima político, canales de comunicación, software especializados en proyectos, entre otros.

Dirigir y gestionar la ejecución: Aprobación de cambios: al no tener consignado un plan de gestión, El Bureau no puede hacer uso de la aprobación de cambios de manera efectiva, por lo que los cambios que se generen en el transcurso de proyectos pueden ocurrir y no tener un plan de contingencia eficiente que permita ahorrar tiempo, costo y capacidad de personal.

Entregables: los entregables están consignados en el contrato inicial, de ahí se desprende la ejecución mes a mes de actividades que permitan construir los entregables finales.

Actualizaciones del plan de gestión: Mes a mes se realizan reuniones de interventoría que permiten dar cuenta de la evolución de los proyectos, en estas reuniones se consigna un acta en la cual se aprueban cambios y decisiones que afectan la gestión del proyecto, estas decisiones pueden incluir redistribuciones de actividades, presupuesto, nuevos entregables o eliminación de los mismos, esta misma acta se constituye como actualización de documento general del proyecto y la reunión sirve como mesa de control de cambios.

Sistema de información de la gestión de proyecto: no existe actualmente una herramienta consolidada que permita dar cuenta de la evolución general y particular del proyecto, que a su vez estime los costos incurridos y la ejecución vs la proyección, este análisis se hace en documentos en Microsoft Excel, y obvia elementos importantes como capacidades, horas invertidas, costos ocultos, entre otros parámetros de evaluación.

Monitorear el trabajo del proyecto: realización de reportes: existen reportes de avance de proyecto y reportes de avance de ejecución presupuestal, el reporte de avance lo realiza la persona encargada de las actividades, mientras que el informe de ejecución presupuestal se centraliza en la Dirección de Planeación de El Bureau

con el objetivo de tener control del dinero y tener información clara, veraz y oportuna.

Realizar CIC: Información del desempeño de trabajo: la información de desempeño de trabajo se hace con informes trimestrales que consolidan la información detallada de entregables y actividades propias de los proyectos, estos documentos deben ser avalados por el interventor de la otra entidad.

Cerrar proyecto o fase: Producto final: El Bureau entrega los productos finales a la contraparte haciendo cumplimiento de los proyectos firmados, la mayoría de proyectos son de carácter público y siempre se relacionan con metas de desarrollo de la Alcaldía de Medellín o la Gobernación de Antioquia, cuando son privados se relacionan con objetivos propios de la contraparte.

Debido a todo lo consignado anteriormente, la integración obtiene un puntaje en la evaluación de madurez de 38%.

Alcance:

Recopilar requisitos: ya se conoce que no existe acta de constitución del proyecto, más que el contrato mismo.

Registro de interesados: no existe un documento, archivo u otro elemento que permita consignar todos los interesados de un proyecto, estos se han gestionado manualmente y por conocimiento, pero no formalmente, esto puede ocasionar omisión de alguien importante y puede a llevar el proyecto a su cierre.

Entrevistas de enfoque: estas no se realizan ni se tiene en mente realizarlas.

Técnicas grupales de creatividad: actualmente no existe un enfoque de creatividad organizacional, por lo que este no se desarrolla ni para un proyecto ni para la labor día a día, pero se trabaja en la constitución de un grupo que trabaje la innovación empresarial.

Cuestionarios, observaciones, prototipos: no se tienen cuestionarios que permitan dar a conocer el alcance exacto del proyecto ni sus actividades, sin embargo se cuenta con prototipos de entregables que son residuos de proyectos similares anteriores, estos se manejan de una forma separada y no existe control central de ellas.

Talleres facilitados: no existen, ni hay proyección de realizar talleres que ayuden a mejorar los entregables del proyecto ni el alcance del mismo.

Matriz de rastreabilidad de requisitos: La dirección de planeación es la encargada de elaborar un documento en el cual se consignan los entregables del proyecto a lo largo de su ejecución, este permite medir si se ha realizado correctamente o se ha incurrido en retrasos o incumplimientos, este se evalúa temporalmente y con la ejecución real versus la planeada.

Definir el alcance: declaración del alcance del proyecto: la declaración del alcance del proyecto se consigna en el contrato que firma El Bureau y la otra entidad.

Identificación de alternativas: se realizan reuniones primarias entre los directivos de El Bureau que permiten tomar decisiones en cuanto a qué alternativas tomar en cuanto a la ejecución de actividades de los proyectos, estos se consignan en actas de reunión.

Crear la WBS: no se tiene creación de la EDT “estructura de división del trabajo” ni su diccionario ni línea base del alcance, se tiene asignación de tareas secuenciales pero no hay un documento organizado especialmente para cada proyecto.

Verificar el alcance: entregables validados: se deja constancia en las reuniones mensuales de interventoría mediante los entregables ejecutados y se validan y se deja constancia mediante acta de constitución.

Entregables aceptados: estos finalmente son aceptado cuando se firman las actas de interventoría y el cierre del proyecto o sus fases.

Solicitud de cambios: se realizan en las reuniones mensuales de interventoría y se deja constancia en actas firmadas por ambas partes.

Controlar el alcance: información de desempeño de trabajo: esta información se obtiene mediante las aprobaciones que realiza el interventor y las reuniones de verificación.

Medición de desempeño de trabajo: se realiza bajo la inspección de los informes de ejecución y presupuestales y también bajo el control de las actividades en términos de tiempo y dinero y el análisis de actividades reales versus programadas.

Como conclusión se tiene que la madurez en este ámbito es de 50%.

Tiempo:

Definir actividades: descomposición de la lista de actividades: en el contrato que se firma entre el Bureau y la otra entidad están consignadas las actividades a realizar

de una manera general, estas se descomponen a nivel interno de cada unidad y son las unidades y el director de cada unidad cumplir s ejecución al 100%.

Atributos de actividades: se realizan a nivel interno de cada unidad y se definen los tiempos que toma cada una y se realiza en conjunto la lista de hitos de una manera informal.

Secuencia de actividades: diagrama de red: se tiene la lista de actividades y la fecha de ejecución de cada una, sin embargo no se tiene elaborada una red que permita identificar actividades críticas y no críticas, entradas y salidas de la misma, no existe ningún método de proyección de actividades por precedencia.

Estimar recursos de la actividad: calendario de recursos: no se tiene la elaboración de algún calendario que permita ver disponibilidad de recursos materiales, humanos, de material económico se tiene fechas de desembolsos y con este se planean adquisidores y planes de ejecución.

EDR: estructura de desglose de riesgo: no se evalúa el riesgo formalmente en El Bureau.

Estimación duración de actividades: estimación de actividades: las actividades se estiman por el conocimiento de las personas que son expertas en turismo, pero no existe el documento formal que hable de ello, es decir, no existe estimación análoga, ni paramétrica, ni de valores, solo el juicio de expertos.

Desarrollo del cronograma: el cronograma se desarrolla bajo lo pactado al interior de cada unidad, y se cumplen las actividades, cuando existe la necesidad de cambio en este calendario se expone el tema en interventoría y allí se decide si es pertinente aceptar el cambio o no, para el desarrollo de cronograma no se realiza análisis de ruta crítica, nivelación de recursos, ni herramientas avanzadas de planificación.

Control del cronograma: el control se realiza mes a mes teniendo como base el cronograma actual del proyecto y mediante revisiones de desempeño de todas las actividades propuestas, no existe software avanzado de proyectos que apoye este control ni herramientas integrales de planificación.

Costo:

Estimación de costos: planificación de los recursos humanos: generalmente el personal de planta es quien debe responder por ejecución de proyectos y trabajo día a día, sin embargo, en proyectos especiales y fechas de desborde de capacidad se contrata personal temporal que ayuda en la consecución de objetivos y cumplimientos de actividades.

Estimación costo de actividades: en la firma de proyecto se tienen en cuenta estos picos de producción y es en ese momento donde se adquieren los recursos para la contratación de personal extra, de material y otros.

Elaboración del presupuesto: estimación costos de la actividad: se tienen en cuenta los costos de actividades similares ejecutadas en proyectos anteriores y se recalculan, estos valores se confieren en el contrato que firman El Bureau y otras entidades.

Requisitos de financiación de proyectos: la financiación casi nunca se aplica a El Bureau, al momento de firmar contratos se realizan convenios que en su mayoría se otorgan por prestación en especie, lo que evita el escape de efectivo, cuando el proyecto es propio de El Bureau, es esta entidad la que corre con los gastos y debe analizar si realiza financiación o ejecución con recursos propios.

Línea base de desempeño de costos: este componente tiene tres aspectos, el primero es cuando se realizan proyectos individuales en los que la calidad y los costos tienen un factor determinante y se analizan constantemente; el segundo es cuando se realizan proyectos en conjunto con otra entidad de carácter privado, en este aspecto los costos toman un papel igual de importante y es necesario vigilar constantemente el posible incremento de estos; el tercer elemento es cuando se firman proyectos con entidades públicas, en este caso por políticas de ejecución es importante analizar el incremento de costos, pero prima la ejecución de actividades sobre el valor de éstas.

Relaciones históricas: se tienen relaciones históricas que permiten medir la viabilidad de los costos de los proyecto.

Conciliación límite de financiamiento: bajo la premisa anterior de relaciones históricas y el flujo disponible actual, se realiza un estudio de viabilidad de asunción de costos.

Control de presupuesto: teniendo en cuenta los requisitos de financiación o no, y el origen de los recursos económicos se elabora un plan detallado de control diario de costos y gastos, sin embargo no existe índice de desempeño de trabajo por completar, ni análisis de valor ganado, dado que El Bureau es una Fundación, tampoco se cuenta con un software especializado en proyectos que permita analizar costos más eficientemente.

Como evaluación de madurez y dados los componentes del costo en El Bureau, se tiene una calificación de 56%.

Calidad:

Planeación de la calidad: lista de control de calidad: no se tiene activo una lista de control que permita el mejoramiento continuo.

Plan de mejora de procesos: actualmente El Bureau, como se consigna previamente, invierte tiempo en un proyecto de implementación de operación por procesos que permita tener plan de mejora, sin embargo, actualmente no existe una cultura organizacional ni herramientas que apoyen la mejora en procesos.

Registro de riesgos: no se registran riesgos de manera formal, lo que puede generar pérdida por omisión, olvido o falta de mitigación.

Diagrama de control: no existe diagramas de control para mejorar la calidad, existen controles para verificar avances pero no de calidad.

Diseño de experimentos: actualmente no se realizan experimentos ni estudios comparativos que lleven a una mejora sustancial en calidad de entregables o proyectos, tampoco se realiza para el día a día.

Aseguramiento de la calidad: información de desempeño de trabajo: teniendo en cuenta la evaluación de desempeño en el trabajo, las funciones organizacionales consignadas en los contratos laborales, la opinión del jefe y los méritos adicionales evalúa la calidad de las personas al momento de realizar sus labores.

Herramientas para asegurar calidad: no existen herramientas especializadas en asegurar, medir y controlar calidad.

Inspecciones de calidad: El Bureau se encuentra trabajando en la implementación de un modelo de operación por procesos, pero no incluye las inspecciones internas

ni externas que normalmente se realizan periódicamente para asegurar calidad, tampoco se realiza como elemento de mejora propio sin estándar de calidad.

Control del aseguramiento de la calidad: no existen en El Bureau diagramas de causa-efecto, control, histogramas, comportamiento, dispersión, muestreo estadístico, si existen diagramas de Pareto utilizado en informes, flujogramas utilizados en los procesos que se están construyendo y en uno que es el de compras de bienes y servicios, explicado anteriormente, debido a esto es difícil medir y controlar la calidad.

Cambios y entregables validados: estos cambios y entregables se validan con el interventor y en reuniones conjuntas, adicionalmente el líder de proyecto es el responsable de validación cambios y entregables.

Debido a este análisis y la evaluación de madurez, la calidad tiene una ponderación de 0%.

Recursos humanos:

Planeación de recursos humanos: como se explicó anteriormente, al momento de firmar contrato se planea los recursos humanos a utilizar, si sucede que este análisis es erróneo, una persona del trabajo del día a día debe asumir responsabilidades por el proyecto también.

Relaciones de trabajo: existen manuales de cargo para cada uno de los colaboradores de El Bureau, lo que permite tener claro el rol dentro de la compañía.

Teoría de recursos humanos: existe manejo de los recursos humanos y cumplimiento de leyes vigentes.

Plan de recursos humanos: el plan de los recursos humanos de El Bureau es responsabilidad final del Director de Planeación, sin embargo es manejado por un practicante, lo que resta continuidad debido al tiempo de práctica de la persona y la poca experiencia profesional.

Consecución del equipo del proyecto: la consecución se realiza bajo negociación previa como se mencionó previamente, no existen equipos de trabajo virtuales o tele trabajo.

Asignación del personal del proyecto: las personas en El Bureau deben ser responsables del día a día, cumplimiento de uno o varios proyectos, lo que genera desbordamiento en capacidad laboral.

Calendario de recursos: no existe calendario de recursos, solo existen fechas de entrada de personal a término fijo, este personal entra a trabajar para un proyecto con la Alcaldía de Medellín una vez firmado el contrato y hasta casi siempre el 31 de diciembre del año en que se firme el proyecto. Este personal es mayor al 60% de los empleados de El Bureau y opera como personal a término indefinido por lo que también se ocupan en otras iniciativas.

Desarrollo del equipo del proyecto: asignación del personal al proyecto: este se realiza según la necesidad del proyecto, y la disponibilidad del personal, pero debido a que no existen herramientas de medición de capacidad prima la necesidad del proyecto.

Capacitación: se realizan planes de capacitación constantes, El Bureau cuenta con convenios educativos para el personal en el cual se desarrollan habilidades que la entidad considera convenientes y también temas de interés propio de la persona.

Reubicación, reconocimiento y recompensas: existen planes de reconocimiento en fechas especiales, además de actividades lúdicas y recreativas, adicionalmente se reconocen esfuerzos con méritos no constitutivos de salario ni pecuniarios, la reubicación solo funciona en caso de existir vacantes y se debe seguir el proceso normal de contratación.

Administración del equipo de trabajo: gestión de conflictos: se realizan llamados de atención y llamados a descargos de ser necesario.

Como resultado final de la evaluación, los recursos humanos tienen un ponderado del 19%.

Comunicaciones:

Planeación de las comunicaciones: registro de interesados: como se mencionó anteriormente, no existe un registro formal de interesados que permita realizar un plan eficiente, lo que significa que no hay un plan de gestión formal de los mismos, este plan puede existir, pero en el conocimiento de negocio de las personas no se encuentra consignado en ninguna parte.

Plan de gestión de las comunicaciones: se realiza numerosos planes de comunicación externos para dar a conocer el avance de metas de los convenios más grandes y proyectos más significativos, a nivel interno existe boletines de actualización de las metas más visibles, no de todas.

Análisis de requisitos de las comunicaciones: este análisis se hace teniendo en cuenta la forma de comunicación que realizara El Bureau, pudiendo ser rueda de prensa, informativo en revistas, información en correo, análisis de probabilidad de uso de determinado medio de comunicación, entre otros; en este aspecto se construyen los modelos comunicacionales y los métodos a utilizar.

Distribución de la información: El bureau cuenta con una Coordinación de Comunicaciones, que le permite analizar los diferentes públicos a los que llegará información y mediante este análisis toma la decisión de utilizar un método para comunicar, siendo las redes sociales un elemento constante para el público externo, para el interno los boletines de comunicación, sin embargo, no hay plan de comunicación de todos los proyectos, solo de los más importantes y visibles.

Reporte de desempeño: no existen mediciones estrictas para los reportes de comunicación de los proyectos a nivel detallado, solo existen proyectos que se comunican a nivel general, por lo tanto no son consignados en los informes de cambio de proyecto, lo que genera posibles baches comunicacionales entre lo que estaba programado y los cambios que sufrieron los proyectos.

Debido a esto el nivel de madurez de comunicaciones es de 33%.

Riesgos:

Como se ha explicado en numerosas ocasiones, el riesgo en El Bureau se gestiona de una manera totalmente informal, es decir, los riesgos de incumplimiento aunque se tienen presentes y se exigen pólizas de cumplimiento, no se documentan, lo que lleva a que muchas personas no sepan cuando exigirlos, la planeación del riesgo no se realiza debido a que no existe plan de gestión de riesgos ni reuniones de análisis.

Identificación del riesgo: a mediados del año 2014 se inició un plan para la identificación de riesgos potenciales para El Bureau y sus proyectos, pero este fue desechado debido al poco apoyo de la dirección, por lo tanto no existe tampoco planeación a respuestas de riesgo.

Análisis cualitativo de riesgo: se realiza un análisis informal del riesgo, es decir, existe conocimiento en temas legales que mitiguen algunos riesgos, como un extintor o elaboración de comités de seguridad laboral, pero no se analizan riesgos propios de proyectos que afecten La Fundación, la ejecución, las personas u otros. Análisis cuantitativo: no existe ninguna metodología de análisis cuantitativo del riesgo y debido a esto no existe seguimiento a los mismos, no hay herramientas de medición, formulas o cuadros de seguimiento para mitigar, controlar o evitar riesgos.

Debido a que no existe un estudio formal de riesgos, la ponderación es de 0%.

Adquisiciones:

Planear las adquisiciones: estas se planean antes de iniciar el proyecto o convenio, teniendo en cuenta los recursos que necesitará el proyecto y bajo un conocimiento básico en costos, adicionalmente se tienen establecido dos procesos de compra, uno mediante contratos en donde se incurran grandes cantidades de riesgos y dinero, en este se necesita tener en cuenta requerimiento legales como pólizas de cumplimiento, el otro tipo de compra es mediante elaboración de órdenes de compra, es el que más se utiliza por los colaboradores y su diagrama de flujo se encuentra ejemplificado anteriormente.

Documentos de adquirentes: para toda adquisición es necesario que la contraparte otorgue al bureau Cámara de Comercio, Rut, cedula de representante legal y soporte de pago de seguridad social, esto por cada compra que se le realice sin importar la periodicidad.

Acuerdos contractuales: existe la política de contratar siempre que se pueda a miembros (es necesario mencionar que El Bureau trabaja bajo concepto de membresías organizacionales), y funciona como criterio de selección, en el cual también está incluida la calidad de producto y el precio.

Efectuar adquisiciones: todos los colaboradores de El Bureau deben seguir los lineamientos establecidos en el modelo de compras, sin embargo no existen técnicas de evaluación de propuestas establecidas, conferencia de oferentes.

Búsqueda en internet: esta la realiza la persona que necesita adquirir un bien o servicio para dar ejecución a una actividad propuesta, sin embargo no existe reunión para trabajar colaborativamente, lo que puede generar reprocesos o demoras al contratar bienes o servicios parecidos para actividades diferentes, pero en igual tiempo de ejecución.

Administrar adquisiciones: no existe sistema de control de cambios, ni revisiones de desempeño de compras, tampoco inspecciones o auditorias, solo se inspecciona el pago.

Cerrar adquisiciones: no existen auditorias de adquisición.

Debido a que no existe un componente dinámico de adquisiciones, pero si un procedimiento manual y poco ágil la calificación es de 0%.

Interesados:

Identificar los interesados: existen grupos de interés ampliamente identificados y gestionados en El Bureau, estos son los integrantes de proyectos que se realizan continuamente con la Alcaldía de Medellín y la Gobernación de Antioquia, sin embargo, para estos proyectos con estos grupos de interés y otros proyectos no se tiene ninguna identificación formal que permita generar autoevaluación y gestión eficiente de los mismos.

Planear la gestión de interesados: la planeación de los grupos de interés se realiza de manera informal, es decir, no existen documentos soporte de acciones a tomar en cuanto a la gestión de interesados, el conocimiento sobre acciones a tomar lo tienen las personas y es peligrosa la migración de información debido a la rotación del personal.

Manejar compromiso con interesados: el compromiso se realiza de acuerdo a los entregables del proyecto y se trabajan en forma de día a día, es decir, no hay planeación del interés exacto de las personas involucradas en el proyecto.

Control de compromiso con interesados: de cara a los interesados externos El Bureau controla los interesados de forma básica, logrando ejecutar bien los proyectos, pero de cara interna otros interesados muchas veces se sienten afectados, lo que genera malestar en el transcurso de los proyectos.(Project Management Institute, 2013)

Como resultado de la evaluación de madurez y los hechos encontrados, la madurez de proyectos en el manejo de grupos de interés es de 75%.

6.3.2.5 Conclusión evaluación de madurez según OPM3®. A raíz de la evaluación de madurez en la gestión de proyectos a El Bureau, según la metodología OPM3® y cada una de las practicas encontradas, éste tiene un nivel de madurez de 31%, según el cuestionario y utiliza poca formalidad en la gestión de proyectos, es decir, el concepto de proyectos en El Bureau no es ajeno, pero su manejo se ha dado informalmente y sin utilización de prácticas estandarizadas que aumenten las probabilidades de tener éxito en los proyectos, incremento en eficiencia, aumento de ganancia y reducción de costos.

6.4. SELECCIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS SEGÚN LA TIPOLOGÍA, PARA LA FUNDACIÓN MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU QUE SE AJUSTE A LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE MADUREZ Y A LA NATURALEZA DE LA FUNDACIÓN

Teniendo en cuenta la anterior información, El Bureau se ubica en el nivel más bajo en gestión de proyectos, y por ende la oficina de proyectos que desea diseñar preliminarmente, debe obedecer estos resultados. Adicionalmente, teniendo en cuenta que El Bureau es una organización que se relaciona con grandes empresas, es necesario que utilice formatos universalmente conocidos y estándares en gestión de proyectos aceptados.

En la figura 39 se refleja la oficina de proyectos que se pretende diseñar.

Figura 39. Tipología de oficina de proyectos.



Fuente: (Hill, 2004).

Adicionalmente, según Garnica y López, una oficina de proyectos ubicada en el primer nivel es “creada con el objetivo de realizar el monitoreo del desempeño de 1 o más proyectos enmarcada en el dominio de director de proyectos” (2015).

Se enfoca en:

- Producir entregables de proyecto
- Implementa reglas de desempeño
- Ejecuta buenas practicas
- Se alinea organizacionalmente (Garnica y López, 2015, S.P.).

Se decide diseñar una oficina de proyectos, ubicada en el estado 1 de madurez de proyectos, intentar diseñar una oficina de proyectos en un estado más avanzado es peligroso, debido a que se pueden cometer errores de omisión en funciones básicas de cada tipología de oficinas de proyectos, lograr el cumplimiento es más difícil ya que implementar una oficina más avanzada puede generar poca asimilación por las personas y esto puede jugar en contra de la misma oficina, dado que puede generarse con muchas expectativas, pero poco apoyo y posteriormente reacción negativa en contra de la oficina.

6.5 PROPUESTA DEL DISEÑO BÁSICO-PRELIMINAR DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN MEDELLÍN CONVENTION & VISITORS BUREAU BAJO LOS ESTÁNDARES ANTES SELECCIONADOS

6.5.1 Justificación de la Oficina de Proyectos. Asegurar la eficiencia operacional y estratégica de la organización permite que las entidades mejoren sus resultados y se incrementen los beneficios de su actividad económica, en el caso de El Bureau es importante que se cumplan todos los objetivos y actividades propuestas dado que se afectan directamente metas de Ciudad, es decir, al no cumplir una actividad propuesta interna o externa El Bureau pone en peligro que las metas de desarrollo

económico vía promoción del turismo no se cumplan, también, con realizar muchas actividades no se garantiza que se esté cumpliendo dicho objetivo, dado que se debe ser muy estricto en la forma como las iniciativas se aceptan y toman curso, es decir, la selección de proyectos debe ser alineada siempre al objeto y estrategia de La Fundación.

En otras palabras, una oficina de proyectos en El Bureau puede incrementar la probabilidad de que todas las iniciativas se evalúen de forma correcta, que estas iniciativas tengan los requisitos mínimos de documentación, medición, análisis y entrega de compromisos, lo que asegura la consecución de los objetivos.

Adicionalmente, una oficina de proyectos puede ayudar a nivelar capacidades de las personas que trabajan en La Fundación y las que se dirigen a los proyectos, este análisis puede mejorar la carga laboral, asegura calidad en entregables y satisfacción de las personas debido a que se respetaran tiempos y no habrá acumulación de tareas ni horas extras que laborar, esta medición de capacidades también puede llevar a que se midan las eficiencias de las diferentes unidades y establecer parámetros de medición integrales como BSC (Balance Score Card), entre otros.

Una PMO puede brindar análisis de viabilidad de proyectos, es decir, mediante el uso de la capacidad instalada de operación y la alineación estratégica, la PMO puede aceptar o no la ejecución de proyectos y evitar que se acepten iniciativas que no cumplan dichas características como sucede actualmente.

Una PMO puede también brindar asesoría en temas de estructuración de iniciativas y estandarización de procesos, procedimientos, formatos, entregables, líneas críticas de intervención y análisis de cumplimiento, de otro modo, la PMO se convierte en un asesor que permite que las unidades de negocio de El Bureau utilicen metodologías actuales de trabajo, que unifiquen la información y el reporte

de análisis, logra homogeneidad en la información, ya que actualmente aunque la información se consolida en la Dirección de Planeación, esta proviene de diferente forma, lo que genera que el tiempo de consolidación sea largo y dispendioso.

Adicionalmente una PMO en El Bureau puede lograr integrar todas las etapas del proyecto (inicio, planeación, ejecución, control y cierre) y lograr la comunicación que hace falta para que todas las personas, interesadas o no, logren tener un nivel aceptable de información y puedan tomar decisiones en caso que les corresponda.

Adicionalmente la oficina de proyectos también puede utilizarse como vehículo experto para establecer recursos necesarios, y ser un centro de información histórico que permita tener datos valiosos y ayudar en construcciones de costeo, proyecciones de ingresos, precios al cliente y creación de cronogramas.

Finalmente se puede ver que El Bureau debe contar con una PMO que permita que se logren objetivos organizacionales desde la estructuración de las actividades propuestas en los diversos proyectos que se generan hasta la puesta en marcha de estos y así lograr cumplir metas, objetivos y la visión organizacional, con la PMO se crecerá en madurez técnica que El Bureau necesita para ejecutar proyecto e iniciativas, reduciría y mitigaría riesgos y aumentaría beneficios.

Debido a la necesidad de tener una PMO en El Bureau, como resultado del análisis de madurez, se diseñara preliminarmente los componentes básicos de una oficina de proyectos sencilla.

6.5.2 Misión de la PMO

Asesorar a la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau en la gestión integral de proyectos que permitan generar cumplimiento organizacional de estrategias, objetivos y teniendo como pilar fundamental el mejoramiento continuo.

6.5.3 Visión de la PMO

Ser en el 2020 una unidad organizativa líder en gestión de proyectos de diversa índole, reconocida en el mercado del turismo y ampliamente consultada por entidades estatales y privadas.

6.5.4 Principios de PMO

Innovación

Mejora continua

Liderazgo

Confianza

Calidad

Excelencia

6.5.5 Objetivo de la PMO. Monitorear entregables de los proyectos utilizando las mejores prácticas de dirección de proyectos alineados a la estrategia organizacional.

6.5.6 Alcance de PMO. Inicia luego de la definición de la estrategia organizacional y participa en la priorización de proyectos, elaboración de entregables, diseño de capacidades y uso de recursos.

6.5.7 Funciones de la PMO. Las funciones que tendría esta PMO serían las siguientes:

Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos: el monitoreo y control de desempeño de proyectos se aplicara inicialmente a las áreas de conocimiento de proyectos de PMI® de integración, tiempo, costo, calidad e interesados:

- Reportar estado de proyectos.
- Implementar sistema de manejo de grupos de interés.
- Implementar tablero de control de proyectos.

Alinear estratégicamente los proyectos: evaluar iniciativas de proyectos según la visión y misión organizacional y decidir si aplica o no la ejecución del mismo, de igual forma al evaluar las iniciativas, también se elaboran los indicadores básicos de desempeño de dicho proyectos en las áreas de integración, costo, tiempo, alcance e interesados.

6.5.8 Aplicar mejores prácticas en proyectos:

- Desarrollar e implementar una metodología estándar existente de proyectos como el PMI® u otros.

- Elaborar formatos, manuales, procedimientos y procesos que permitan gestionar los proyectos de una forma eficiente, inicialmente para las áreas de integración, tiempo, costo, alcance e interesados.
- Generalizar el uso de dichos formatos al interior de El Bureau.
- Promover la cultura de la gestión de proyectos en El Bureau de Medellín.

6.5.9 Alinear la estrategia organizacional. Seleccionar proyectos de acuerdo a misión, visión y objetivos estratégicos de El Bureau, Administrar proyectos.

6.5.10 Desarrollar competencias en gestión de proyectos: Con el fin de que la cultura de proyectos al interior del Bureau mejore, es necesario intervenir a los colaboradores en temas de formación.

Formar grupos de trabajo en proyectos.

Capacitar continuamente a personas en proyectos.

En un futuro se espera mejorar la madurez organizacional en proyecto y por consiguiente evolucionar en tipo de PMO y poder llegar a la participación del diseño de estrategia organizacional y disposición de recursos económicos a los proyectos.

6.5.11 Formatos preliminares a estandarizar: se desea dejar propuesto el diseño de formatos referentes a las áreas de integración, alcance, tiempo, costo e interesados, con el fin de que sean estandarizados, estos formatos se encuentran en anexos.

Formato Chárter básico de proyecto.

Formato presupuesto resumido.

Formato métricas de proyecto.

Formato de expectativas.

Formato de cargos.

Formato de hitos.

Formato de WBS.

Formato de compromiso de recursos.

Formato de análisis de interesados.

6.5.12 Estado de éxito de proyectos

Entregas en tiempo establecidos.

Entregas se realizan dentro de presupuesto inicial.

Cumplimiento de calidad de los entregables.

6.5.13 Factores críticos de éxito

Apoyo de gerencia y directores.

Utilización de herramientas brindadas por la PMO por parte de los colaboradores.

Disposición a cambio.

Alineación estratégica de la PMO con El Bureau.

Cuantificar beneficios en pro de demostrar utilidad de la PMO.

6.5.14 Indicadores de éxito de la PMO: A continuación se proponen los siguientes indicadores para evaluar la PMO

Tabla 8. Indicadores PMO

Indicadores iniciales de éxito PMO Bureau de Medellín				
INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA
Entrega de proyectos	número de proyectos cerrados / número de proyectos	Porcentaje	100%	Anual
Tiempo de proyectos	Número de proyectos cerrados según cronograma / número de proyectos	Porcentaje	100%	Anual
Costo de proyectos	Presupuesto de proyectos real / presupuesto de proyecto proyectado	Porcentaje	100%	Anual
Colaboradores calificados	Numero de calificadores capacitados / número total de colaboradores	Porcentaje	50%	Anual

Fuente: elaboración propia

6.5.15 Personal propuesto para la PMO: se propone un coordinador de proyectos, un auxiliar administrativo y de información, en las siguientes figuras se especifican dichos cargos.

Tabla 9. Personal PMO, Coordinador

Personal PMO Bureau de Medellín	
Nombre del Cargo	Coordinador de PMO
Personas a cargo	Auxiliar administrativo y de información
Responde a:	Director de planeación
Responsabilidades:	
- Planificar y dirigir actividades de la oficina de proyectos	
- Controlar los proyectos en términos de alcance, tiempo y costo	
- Utilizar mejores prácticas de gestión de proyectos	
- Otorgar soporte en gestión de proyectos a las diversas áreas de la organización	
- Comunicar el estado y avance de proyectos	
- Diseñar planes de capacitación	
- Actualizar métricas de la PMO	
- Utilizar la mejora continua para los proyectos y la PMO	
Habilidades:	
- Liderazgo	
- Trabajo en equipo	
- Comunicación asertiva	
- Solución de conflictos	
- Buen humor	
Formación:	
Profesional en carreras administrativas, con maestría en gerencia de proyectos, preferiblemente con certificación PMP	

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Personal PMO, Auxiliar

Personal PMO Bureau de Medellín	
Nombre del Cargo	Auxiliar administrativo y de información
Personas a cargo	Ninguno
Responde a:	Coordinador de PMO
Responsabilidades:	
- Coordinar labores de oficina con otras dependencias	
- Actualizar el sistema de medición de proyectos	
- Apoyar al director en temas relacionado con proyectos	
- Brindar asesoría a otras áreas	
- Actualizar métricas de la PMO	
- Utilizar la mejora continua para los proyectos y la PMO	
Habilidades	
- Trabajo en equipo	
- Comunicación asertiva	
- Solución de conflictos	
- Buen humor	
Formación	
Profesional en carreras administrativas, con experiencia en gestión de proyectos, deseable que se encuentre estudiando posgrado en Proyectos	

Fuente: elaboración propia

6.5.16 Futuro de la PMO propuesta. Se analiza en el corto, mediano y largo plazo:

Corto plazo: tiempo determinado 1 año.

Se espera que con base en este estudio, la Fundación Bureau identifique la necesidad de crear una oficina de proyectos que permita mejorar la gestión de proyectos.

Se crea la oficina de proyectos.

Se introduce la cultura de proyectos al interior de El Bureau.

Mediano Plazo: tiempo determinado 2 años.

La oficina maneja la mayoría de proyectos de El Bureau.

La Oficina es reconocida por su valor agregado en el cumplimiento de la estrategia de El Bureau.

La oficina se consolida y comienza a expandir en funciones y en colaboradores.

La cultura de proyectos es aceptada y tiene seguidores.

Largo plazo: tiempo determinado 7 años.

La PMO es una unidad de negocio solida dentro de El Bureau.

La PMO participa en proceso de diseño de planeación estratégica.

La PMO dispone de asignación de recursos a proyectos estratégicos.

La PMO se encuentra en crecimiento constante.

El Bureau es una organización con amplia cultura en proyectos.

6.5.17 Costo de la PMO: A continuación se realiza una estimación anual del costo de implementación de la PMO en El Bureau.

Tabla 11. Costo PMO, Coordinador

Costo de implementación de PMO en El Bureau	
Ítem	Valor
Salario Coordinador de PMO	55.680.000,00
Salario Auxiliar administrativo	18.096.000,00
Sistema de Info	30.000.000,00
licencias MSProject	5.000.000,00
Capacitación en gestión de proyectos	5.000.000,00
Capacitación en PMP	5.000.000,00
Papelería	2.000.000,00
Total	120.776.000,00

Fuente: elaboración propia

7. CONCLUSIONES

- Hay necesidad de iniciar una cultura basada en la ejecución de proyectos en El Bureau, esta cultura debe de llevar la ejecución de proyectos informales a una ejecución y gestión formal. Esta implementación de cultura no es fácil, debido a que las organizaciones deben desaprender las malas prácticas y aprender las practicas recomendadas, debido a esto tomará un tiempo largo en el que La Fundación pueda lograr tener una cultura de proyectos profunda; para que esto se dé, es necesario que la gerencia incentive el estudio en proyectos y apoye ideas de cambio que generen la implementación de prácticas. Es también necesario que se evidencien beneficios de la PMO con el fin de que los colaboradores creen en ella.
- La oficina de proyectos debe ser global dado el tamaño que tiene El Bureau, por ejemplo, todos los proyectos se pueden centralizar y organizar desde un solo lugar. El bureau realiza iniciativas y proyectos de alto impacto, pero no es lo suficientemente grande para que sean necesarias divisiones de PMO por direcciones. Adicionalmente los proyectos pueden interconectarse dependiendo de la capacidad de carga laboral de las personas, obteniendo mayor eficiencia en trabajos y entregables. El Bureau puede también tener datos valiosos centralizados que estarán en el momento oportuno asegurando veracidad.
- La PMO debe contar con todo el apoyo gerencial, debido a que es necesario que inicialmente sea reconocida como un ente que agrega valor a la compañía, igualmente debe de tener apoyo del cuerpo directivo en función de entrega de información, con el fin de que la PMO genere datos valiosos para la organización.
- El cambio organizacional es difícil, por ende el apoyo gerencia se traduce en respaldo con las acciones que toma la PMO y teniendo en cuenta que la planeación

es un tema de mediano y largo plazo, tiempo que es importante debido a que es necesario que la PMO analice situaciones de cada unidad y realidad del negocio.

- Para asegurar el éxito de la PMO también es necesario involucrar, de manera activa a los colaboradores, con el objetivo que de primera mano conozcan los beneficios de la implementación de una PMO y la importancia en la rigurosidad de restricciones de actividades y cumplimiento de informes y aplicación de formatos.
- La participación de las personas también puede darse en la involucración al momento de realizar proyecciones y tomar en cuenta ideas que los colaboradores tengan en cuanto a procesos, procedimientos y establecimiento de formatos, esto permitirá que dichas personas se sientan empoderadas.
- Se debe crear un plan de capacitación que permita a los colaboradores de El Bureau entender el entorno de los proyectos y asimilar la importancia de una gestión rigurosa pero flexible.
- Adicionalmente dicho plan de capacitación permite que El Bureau, por medio de la PMO, obtenga conocimiento actualizado de gestión de proyectos, se utilicen programas dedicados a proyectos y no de la forma manual que se realiza actualmente, capacitar permite que se dé un cambio desde una actividad operacional a la realización de actividades digitales, lo que permite tiempo de análisis y causas.
- La mejora continua debe ser uno de los focos de atención de la PMO, ya que es un pilar fundamental en la organización y permitirá evolucionar la misma PMO desde una oficina de proyectos a un centro de excelencia. La mejora continua también está implementada en la matriz de operación por procesos del Bureau, esto llevará a que la PMO se alinee de acuerdo a los objetivos organizacionales de El Bureau.

- Es importante que El Bureau dé importancia a temas relevantes para la continuidad del negocio y los proyectos, como lo son el análisis de riesgo y un ambiente de mejora, es decir, la medición de riesgo debe implementarse en el momento de adjudicar un proyecto, un proceso, una actividad, entre otros; y el ambiente de mejora no solo debe quedar consignado en formatos sino que debe darse a conocer y comunicar constantemente con los empleados, empoderar a cada unidad para que mejoren los procesos es una forma que puede utilizar El Bureau y la PMO para instaurar la calidad como ambiente organizacional, Para lograr lo anteriormente dicho, El Bureau por medio de la PMO, puede establecer metodologías que deben seguir las direcciones para mejorar sus procesos continuamente, dicha mejora entrará en su evaluación periódica.
- Deben realizarse análisis financieros a toda iniciativa que pase por la PMO, debido a que la rentabilidad es un factor crítico para determinar el futuro del proyecto y así concentrarse en proyectos que permitan la continuidad del negocio y dicha utilidad sirva para cumplir el objetivo estratégico determinado.
- El Bureau debe tener en cuenta que los proyectos son críticos de acuerdo a su nivel de riesgo y alineación empresarial, por esto es importante que la PMO tenga la autorización expresa de aceptar o denegar cierto proyecto de acuerdo a los principios de alineación organizacional, rentabilidad y riesgo presentes en el análisis de viabilidad, de igual modo EL Bureau debe dinamizar su actividad económica y no depender económicamente de proyectos solo con Alcaldía y Gobernación.
- Es necesario que la cultura informal sea reemplazada por completo por una estructura formal que permita predecir tiempos, movimientos, acciones, recursos disponibles, uso de los mismos, hitos, actividades críticas, planes de contingencia, entre otras actividades.

BIBLIOGRAFÍA

APMG-International. (2015). P3M3 Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model. Recuperado el 03/06/2015, de: <http://www.apmg-international.com/en/consulting/p3m3.aspx>

Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4–12.

Bureau de Medellín (2012). Página institucional. Recuperado el 06/06/2015, de: <http://www.medellinconventionbureau.com/content/bureau-de-medell%C3%ADn>.

Ballard, G. (2000). Project Definition. *White Paper*, 1–10. Recuperado el 23/05/2015, de: <http://doi.org/10.1002/0470030143.ch3>

Camacho, D., Caicedo, C., & Gonzalez, G. (2013). *Trabajo de grado diseño de una oficina de gestión de proyectos*. Escuela Colombiana de ingeniería Julio Garavito.

Camara de Comercio de Medellín. (2015). *Camara de Comercio Medellin Convención & Visitors Bureau*. Medellín.

Cano, J. L., & Lidón, I. (2011). Guided reflection on project definition. *International Journal of Project Management*, 29(5), 525–536.

Cazorla Suárez, L. (2010). Estudio de la metodología de Gestión de Proyectos PRINCE2: Aplicación a un caso práctico. (Tesis de pregrado, Universidad de Málaga). Recuperado de <http://www.lcc.uma.es/~guzman/prince2/PRINCE2.pdf>

Crawford, J. Kent, Jeannette Cabanis-Brewin. (2005). Excerpt from Project Management Maturity Model. En *Optimizing Human Capital with a Strategic Project Office: Select, Train, Measure, and Reward People for Organization Success*(26). Florida: Taylor and Francis Group.

Garnica, E., y López, R. (2015). *Gestión estratégica de proyectos (43 diapositivas). Material Docente de La Asignatura Gerencia Estratégica de Proyectos. Medellín: Universidad EAFIT.*

Gartner Group, Light, M., Hotle, M., Stang, D. B., & Heine, J. (2005). *The Project Management Office: The IT Control Tower*. Recuperado el 15/06/2015, de: www.gartner.com

Gestiondelportafolioenproyectos. (2008). *Que es OPM3*. Recuperado 03/07/2015, de: http://gestiondelportafoliodeproyectos.blogspot.com/2008/09/opm3_17.html.

Gonzalez Cornejo, J. E. (2010). *PMO ¿Por qué y cómo?* Recuperado el 20/06/2015, de: http://www.docirs.cl/pmo_porque_como.htm

Guevara, D., & Diaz, R. (2011). *Modelo para implementar oficina de gerencia de proyectos en áreas de TI*. Universidad ICESI. Recuperado el 23/08/2015, de: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68024/1/modelo_implementation_ti.pdf

Hill, G. M. (2004). *The Complete Project Management Office Handbook*. PM (Vol. 2004). CRC Press. Recuperado el 25/07/2015, de: <http://books.google.co.kr/books?q=9780849321733>

Honns, Brian (01/01/2006). The Multi-Project PMO: A Global analysis of the current state of practice. Van Haren Publishing, N.D., 44. 09/06/2015, De EBSCO Base de datos.

International Project Management Association. (2015). About IPMA. Recuperado el 29/07/2015, de: <http://ipma.ch/about/>

IPMA. (2015). Reference Model for IPMA Delta. Recuperado el 05/07/2015, de: <http://ipma.ch/certification/certify-organisations/delta-reference-model/>.

Kerzner, Harold R. (2001). 4 An Introduction to the Project Management Maturity Model (PMMM). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management(352). New York: John Wiley & Sons, inc..

Marble Station. (2015). Metodologías ágiles de gestión de proyectos. Recuperado el 08/07/2015, de: <http://www.marblestation.com/?p=661>

Ministerio de Educación Nacional. (2004). Altablero. Recuperado el 08/07/2015, de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87440.html>

MorganFranklin Consulting Online. (2012). Which PMO model is the best fit for you?. 10/06/2015, de MorganFranklin Consulting Sitio web: http://www.morganfranklin.com/website/assets/uploads/documents/MorganFranklin Consulting_PMO_OneSheet_GovFocus_FINAL.pdf

Munns, A, BF Bjeirmi. (1996). The role of project management in achieving project success. International Journal of Project Management, 14, 81-87. 19/06/2015, De ScienceDirect Base de datos.

PMAJ. (2007). Project Management Association of Japan. Recuperado el 25/07/2015, de: <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm>

PMI. (2015). What is Project Management. Recuperado el 06/07/2015, de: <http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>

Pmmlearning. (2015). Que es una PMO. Recuperado el 08/07/2015, de: <http://www.pmmlearning.com/ique-es-una-pmo>

Prince2. (2015). PRINCE 2. Recuperado el 15/07/2015, de: <https://www.prince2.com/what-is-prince2>

Project Management Association of Japan. (2005). A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation:Volume 2, (October).

Project Management Files. (2011). Breaking Down Project, Program, and Portfolio Management. Recuperado 11/07/2015, de: <http://pmfiles.com/2011/570/>

ProManagers & CE. (2012). Ciclo de vida del proyecto. Recuperado el 15/07/2115 de: <https://laenergiaparaconseguirlo.wordpress.com/tag/ciclo-de-vida-del-proyecto-y-organizacion/>

Ramírez Anthony, Cardoza, Guerrero Chanduví Dante, Ignacio Ríos Carmenado. (2011). Comparación de cuatro sistemas de certificación del ámbito de la dirección de proyectos. En ctas del XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos(6). Huesca, españa: AEIPRO.

Schlichter, J. (2008). OPM3Experts LLC Organizational Project Management Maturity Model. *Business*. (41 diapositivas). material de presentación. N.D.

Sparano Rada, H. (2011). Impacto de las áreas de conocimiento de la administración de proyectos a través del PMBOK 2008 *. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 64–73. Recuperado el 16/08/2015, de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797760>

ANEXOS

ANEXO 1.

DICCIONARIO MODELO DE EVALUACIÓN OPM3®



Cuestionario OPM3

El OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model ó Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos) es un modelo que permite medir la madurez de la organización en gestión de proyectos.

La tabla en Excel se divide por números de procesos del PMI (Project Management Institute) y cada pregunta contiene:

- Etapa de mejora del proceso
- Área del conocimiento del PMI
- Etapa del proceso del proyecto
- Numero de proceso

Cómo diligenciar la encuesta

Cada pregunta de la encuesta es excluyente, es decir, cumple o no cumple los requisitos, por tanto para cada pregunta en la celda de valoración debe ponerse:

- Si cumple el requerimiento de la pregunta: 1
- Si no cumple el requerimiento de la pregunta: 0

En caso de no tener clara la respuesta o no saber si la actividad se cumple, poner 0

Project Charter

La carta de proyecto describe lo que el proyecto es y cómo enfocarlo, lista los nombres de los grupos interesados. La carta del proyecto es un componente crítico de la gerencia de proyectos en fases de iniciación y planeación. En la carta del proyecto se debe describir cómo se alcanzan los objetivos, qué entregables se desarrollarán, cuáles son los riesgos, qué recursos y tecnologías se utilizan y qué indicadores de éxitos se medirán.

GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La gestión de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de gestión de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

GESTIÓN DE ALCANCE

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto

CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

En el CIC (control integrado de cambios) se evalúan las solicitudes de cambio emitidos en ejecución y en control. Se mira el impacto de cada cambio en todas las áreas de conocimiento.

- Pasos para el cambio:
- Prevenir la causa raíz, para prevenir nuevos cambios.
- Evaluar el impacto.
- Crear solicitudes de cambio.
- Crear opciones (crash, fast tracking).
- Si el cambio afecta la línea base, debe pasar por la mesa de control de cambios.
- Si el cambio es aprobado, se realizará en "Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto".
- Actualizar el estado de los cambios en el "Sistema de control de Cambios".
- Ajustar las líneas base, procedimientos. etc.
- Comunicar los cambios a los interesados.

Si un interesado pide un cambio, se debe evaluar su impacto. Un cambio tardío en el proyecto puede costar 100 veces más que si se hace en los inicios. Generalmente el gerente del proyecto debe prevenir la causa raíz de las necesidades de los cambios. Suele ser debido a una mala planificación.

CIERRE DE PROYECTO O FASE

Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. El director del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo y de que el proyecto ha alcanzado sus objetivos. Incluye:

- Reporte final del Proyecto
- Desafectación del Equipo
- Lecciones aprendidas

RECOPILAR REQUISITOS

El proceso *Recopilar Requisitos*, consiste en documentar las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas de los interesados para convertirlas en requisitos del Proyecto. Incluye gestionar las expectativas del cliente y es la base para la creación de la EDT/WBS. (Estructura de división de trabajo)

VALIDAR EL ALCANCE

En este proceso se revisa con el cliente que los entregables están completos para que éste los acepte formalmente, mediante un proceso de aceptación objetivo y preestablecido.

EDT

La EDT es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable, del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos, organiza y define el alcance total del proyecto, subdivide el trabajo del proyecto en porciones de trabajo más pequeñas y fáciles de manejar, donde cada nivel descendente de la EDT representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto.

PLANIFICAR GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Planificar la gestión del cronograma es un proceso documental cuya principal salida nos dará las pautas para una correcta gestión del tiempo durante todo el proyecto. Tomando como referencia toda la información previa llega el momento en que se nos requiere que reflexionemos sobre cómo queremos que se gestione el tiempo, qué procedimiento seguiremos, cómo abordaremos las contingencias que se vayan produciendo en el proyecto y en definitiva cómo gestionaremos el cronograma del proyecto.

DEFINIR ACTIVIDADES

Definir las Actividades consiste en identificar las acciones que deben ser llevadas a cabo para conseguir los entregables del Proyecto.

Después de crear la EDT, obtenemos el nivel más bajo de esta descomposición, denominado **Paquetes de trabajo**. La descomposición de éstos en componentes más pequeños nos proporciona las **Actividades** necesarias para ejecutar los paquetes de trabajo.

DEFINIR ACTIVIDADES

Definir las Actividades consiste en identificar las acciones que deben ser llevadas a cabo para conseguir los entregables del Proyecto.

Después de crear la EDT, obtenemos el nivel más bajo de esta descomposición, denominado **Paquetes de trabajo**. La descomposición de éstos en componentes más pequeños nos proporciona las **Actividades** necesarias para ejecutar los paquetes de trabajo.

SECUENCIAR ACTIVIDADES

Una vez se identifican las actividades, estas deben organizarse en el orden en que se realizaran, para esto se utiliza técnicas como el CPM (critical Path Method).

ESTIMAR RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

Para cada actividad del Proyecto, la estimación de los recursos de las actividades del Cronograma implica determinar los recursos (personas, equipos y/o materiales) necesarios para llevarla a cabo, qué cantidad de cada recurso se utilizará y cuándo estarán disponibles dichos recursos. El proceso *Estimar los Recursos de las Actividades* se coordina estrechamente con el proceso *Estimar los Costes*.

ESTIMAR DURACIÓN DE ACTIVIDADES

Estimar la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades del proyecto es fundamental para desarrollar el Cronograma

- Juicio de Expertos
- Estimación Análoga
- Estimación Paramétrica
- Estimación por Tres Valores
- Técnicas Grupales de Toma de Decisiones
- Encuesta

CONTROLAR EL CRONOGRAMA

Controlar el Cronograma consiste en dar seguimiento al grado de ejecución del Cronograma del Proyecto y en controlar los cambios en la línea base del Cronograma. El control del Cronograma implica:

- Determinar el estado actual del Cronograma del Proyecto
- Influir sobre los factores que crean cambios en el Cronograma con el objetivo de estabilizarlos y controlarlos
- Determinar qué elementos del Cronograma del Proyecto han cambiado y cuantificar su impacto
- Gestionar e implementar los cambios, a medida que suceden

PLANIFICAR GESTIÓN DE COSTOS

Proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.

PLANIFICAR GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Es el proceso que permite desarrollar un enfoque y pla adecuado para las comunicaciones teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los interesados y los activos de la organización que se encuentren disponibles.

PLANIFICAR GESTIÓN DE CALIDAD

Este proceso permite determinar los estándares y requisitos relevantes para la calidad del proyecto, el producto y los esfuerzos de la dirección de proyectos. El principal resultado de este proceso es el "Plan de Gestión de Calidad".

Incluye:

- La línea base del alcance contiene:
 - Enunciado del alcance del proyecto
 - La EDT
 - El diccionario de la EDT
- Línea base del cronograma: Documenta las medidas de desempeño del cronograma aceptado.
- Línea base de costos: La línea base de costos establece el intervalo de tiempo aceptado que se va a utilizar para medir el rendimiento en términos de costos.
- Otros planes de gestión

ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Adquirir el Equipo del Proyecto es el proceso de obtener los recursos humanos necesarios para completar el proyecto. El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control sobre los miembros del equipo seleccionados para el proyecto.

Se debe tener en cuenta

- Factores Ambientales de la Empresa
- Activos de los Procesos de la Organización
- Roles y Responsabilidades
- Organigramas del Proyecto
- Plan de Gestión de Personal

GESTIÓN DE RIESGOS



Planificar la Gestión de Riesgos es desarrollar la estrategia global de gestión de riesgos para el proyecto, decidir cómo se ejecutarán los procesos, e integrar la gestión de riesgos con las otras actividades. Este plan describe como deben llevarse a cabo los procesos de gestión de riesgos y como encajan con los otros procesos de gestión de proyectos



IDENTIFICAR LOS INTERESADOS

Las partes interesadas son personas o grupos específicos que tienen un interés en el resultado del proyecto. Normalmente son grupos de interés dentro de la empresa y podría incluir a los clientes internos, gerentes, empleados, administradores, etc. Un proyecto también puede tener las partes interesadas externas, incluidos los proveedores, inversores y grupos comunitarios, organizaciones gubernamentales.

Se deben gestionar las expectativas del patrocinador del proyecto, el director del proyecto, el equipo del proyecto y el cliente, en los proyectos pequeños por lo general no tiene que preocuparse demasiado acerca de la comprensión y la gestión de la comunidad de interesados en su totalidad.

PLANIFICAR GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Planificar la gestión de los interesados es el proceso de elaboración de estrategias de gestión, apropiados para que los interesados participen de manera efectiva en todo el ciclo de vida del Proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses e impacto potencial en el éxito del Proyecto. Planificar la gestión de los interesados identifica cómo el Proyecto afectará a los Interesados, que a su vez permite que el Director del Proyecto desarrolle diversas maneras para que los Interesados participen de manera efectiva en el Proyecto, para gestionar sus expectativas, y en última instancia, la consecución de los objetivos del Proyecto. La gestión de los interesados es más que mejorar las comunicaciones y requiere algo más que la gestión de un equipo.

GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS

La gestión de la participación de los interesados del de Proyectos se realiza durante el proceso de ejecución. Este proceso se relaciona con las partes interesadas del Proyecto con la finalidad de satisfacer las necesidades, problemas de dirección y la participación de los interesados. Al mismo tiempo se busca una correcta aplicación del plan de gestión de los interesados y del registro de incidentes con el objetivo de que dichos interesados se impliquen, participen en el Proyecto y sean, además, tratados de forma correcta y según el nivel adecuado de participación en el Proyecto.

Fuente: elaboración propia

ANEXO 2.
MODELO DE EVALUACIÓN OPM3®

# Pregunta	ID mejor práctico	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
1	1005	Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	1.00	1.Estandarizar	1.Integración	1.Iniciación	4.1
2	1700	Su organización mide el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	1.00	2.Medir	1.Integración	1.Iniciación	4.1
3	2240	Su organización controla el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	1.00	3.Controlar	1.Integración	1.Iniciación	4.1
4	2630	Su organización mejora el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	0.00	4.Mejorar	1.Integración	1.Iniciación	4.1
5	1020	Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?	1.00	1.Estandarizar	1.Integración	2.Planificación	4.2
6	1710	Su organización mide el proceso "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?	0.00	2.Medir	1.Integración	2.Planificación	4.2
7	2250	Su organización controla el proceso "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?	0.00	3.Controlar	1.Integración	2.Planificación	4.2
8	2640	Su organización mejora el proceso "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?	0.00	4.Mejorar	1.Integración	2.Planificación	4.2
9	1230	Su organización tiene estandarizado el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	1.00	1.Estandarizar	1.Integración	3.Ejecución	4.3
10	1920	Su organización mide el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	1.00	2.Medir	1.Integración	3.Ejecución	4.3
11	2460	Su organización controla el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	1.00	3.Controlar	1.Integración	3.Ejecución	4.3
12	2850	Su organización mejora el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	0.00	4.Mejorar	1.Integración	3.Ejecución	4.3
13	1035	Su organización tiene estandarizado el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0.00	1.Estandarizar	1.Integración	4.Seguimiento y Control	4.4
14	1045	Su organización mide el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0.00	2.Medir	1.Integración	4.Seguimiento y Control	4.4
15	1055	Su organización controla el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0.00	3.Controlar	1.Integración	4.Seguimiento y Control	4.4
16	1065	Su organización mejora el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0.00	4.Mejorar	1.Integración	4.Seguimiento y Control	4.4

N° Pregunta	ID mejor práctico	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
17	1310	Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar el control integrado de cambios"?	0.00	1.Estandarizar	1.Integración	4.Seguimiento y Control	4.5
18	2000	Su organización mide el proceso "desarrollar el control integrado de cambios"?	0.00	2.Medir	1.Integración	4.Seguimiento y Control	4.5
19	2540	Su organización controla el proceso "desarrollar el control integrado de cambios"?	0.00	3.Controlar	1.Integración	4.Seguimiento y Control	4.5
20	2930	Su organización mejora el proceso "desarrollar el control integrado de cambios"?	0.00	4.Mejorar	1.Integración	4.Seguimiento y Control	4.5
21	1390	Su organización tiene estandarizado el proceso "cerrar el proyecto o la fase"?	1.00	1.Estandarizar	1.Integración	5.Cierre	4.6
22	2080	Su organización mide el proceso "cerrar el proyecto o la fase"?	1.00	2.Medir	1.Integración	5.Cierre	4.6
23	2620	Su organización controla el proceso "cerrar el proyecto o la fase"?	0.00	3.Controlar	1.Integración	5.Cierre	4.6
24	3010	Su organización mejora el proceso "cerrar el proyecto o la fase"?	0.00	4.Mejorar	1.Integración	5.Cierre	4.6
25	7500	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión del alcance"?	1.00	1.Estandarizar	2.Alcance	2.Planificación	5.1
26	7550	Su organización mide el proceso "planificar la gestión del alcance"?	1.00	2.Medir	2.Alcance	2.Planificación	5.1
27	7600	Su organización controla el proceso "planificar la gestión del alcance"?	1.00	3.Controlar	2.Alcance	2.Planificación	5.1
28	7650	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión del alcance"?	1.00	4.Mejorar	2.Alcance	2.Planificación	5.1
29	1030	Su organización tiene estandarizado el proceso "recopilar los requisitos"?	0.00	1.Estandarizar	2.Alcance	2.Planificación	5.2
30	1720	Su organización mide el proceso "recopilar los requisitos"?	0.00	2.Medir	2.Alcance	2.Planificación	5.2
31	2260	Su organización controla el proceso "recopilar los requisitos"?	0.00	3.Controlar	2.Alcance	2.Planificación	5.2
32	2650	Su organización mejora el proceso "recopilar los requisitos"?	0.00	4.Mejorar	2.Alcance	2.Planificación	5.2

N° Pregunta	ID mejor práctic	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
33	1040	Su organización tiene estandarizado el proceso "definir el alcance"?	1.00	1.Estandarizar	2.Alcance	2.Planificación	5.3
34	1730	Su organización mide el proceso "definir el alcance"?	1.00	2.Medir	2.Alcance	2.Planificación	5.3
35	2270	Su organización controla el proceso "definir el alcance"?	1.00	3.Controlar	2.Alcance	2.Planificación	5.3
36	2660	Su organización mejora el proceso "definir el alcance"?	1.00	4.Mejorar	2.Alcance	2.Planificación	5.3
37	1075	Su organización tiene estandarizado el proceso "crear la	0.00	1.Estandarizar	2.Alcance	2.Planificación	5.4
38	1085	Su organización mide el proceso "crear la EDT"?	0.00	2.Medir	2.Alcance	2.Planificación	5.4
39	1095	Su organización controla el proceso "crear la EDT"?	0.00	3.Controlar	2.Alcance	2.Planificación	5.4
40	1105	Su organización mejora el proceso "crear la EDT"?	0.00	4.Mejorar	2.Alcance	2.Planificación	5.4
41	1320	Su organización tiene estandarizado el proceso "validar el alcance"?	1.00	1.Estandarizar	2.Alcance	4.Seguimiento y Control	5.5
42	2010	Su organización mide el proceso "validar el alcance"?	1.00	2.Medir	2.Alcance	4.Seguimiento y Control	5.5
43	2550	Su organización controla el proceso "validar el alcance"?	1.00	3.Controlar	2.Alcance	4.Seguimiento y Control	5.5
44	2940	Su organización mejora el proceso "validar el alcance"?	0.00	4.Mejorar	2.Alcance	4.Seguimiento y Control	5.5
45	1330	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar el alcance"?	1.00	1.Estandarizar	2.Alcance	4.Seguimiento y Control	5.6
46	2020	Su organización mide el proceso "controlar el alcance"?	0.00	2.Medir	2.Alcance	4.Seguimiento y Control	5.6
47	2560	Su organización controla el proceso "controlar el alcance"?	0.00	3.Controlar	2.Alcance	4.Seguimiento y Control	5.6
48	2950	Su organización mejora el proceso "controlar el alcance"?	0.00	4.Mejorar	2.Alcance	4.Seguimiento y Control	5.6
49	7510	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión del cronograma"?	1.00	1.Estandarizar	3.Tiempo	2.Planificación	6.1
50	7560	Su organización mide el proceso "planificar la gestión del cronograma"?	1.00	2.Medir	3.Tiempo	2.Planificación	6.1
51	7610	Su organización controla el proceso "planificar la gestión del cronograma"?	1.00	3.Controlar	3.Tiempo	2.Planificación	6.1
52	7660	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión del cronograma"?	0.00	4.Mejorar	3.Tiempo	2.Planificación	6.1
53	1050	Su organización tiene estandarizado el proceso "definir las actividades"?	1.00	1.Estandarizar	3.Tiempo	2.Planificación	6.2
54	1740	Su organización mide el proceso "definir las actividades"?	1.00	2.Medir	3.Tiempo	2.Planificación	6.2
55	2280	Su organización controla el proceso "definir las	0.00	3.Controlar	3.Tiempo	2.Planificación	6.2
56	2670	Su organización mejora el proceso "definir las actividades"?	0.00	4.Mejorar	3.Tiempo	2.Planificación	6.2

N° Pregunta	ID mejor práctico	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
57	1060	Su organización tiene estandarizado el proceso "secuenciar las actividades"?	0.00	1.Estandarizar	3.Tiempo	2.Planificación	6.3
58	1750	Su organización mide el proceso "secuenciar las actividades"?	0.00	2.Medir	3.Tiempo	2.Planificación	6.3
59	2290	Su organización controla el proceso "secuenciar las actividades"?	0.00	3.Controlar	3.Tiempo	2.Planificación	6.3
60	2680	Su organización mejora el proceso "secuenciar las actividades"?	0.00	4.Mejorar	3.Tiempo	2.Planificación	6.3
61	1115	Su organización tiene estandarizado el proceso "estimar los recursos de las actividades"?	1.00	1.Estandarizar	3.Tiempo	2.Planificación	6.4
62	1125	Su organización mide el proceso "estimar los recursos de las actividades"?	1.00	2.Medir	3.Tiempo	2.Planificación	6.4
63	1135	Su organización controla el proceso "estimar los recursos de las actividades"?	1.00	3.Controlar	3.Tiempo	2.Planificación	6.4
64	1145	Su organización mejora el proceso "estimar los recursos de las actividades"?	0.00	4.Mejorar	3.Tiempo	2.Planificación	6.4
65	1070	Su organización tiene estandarizado el proceso "estimar la duración de las actividades"?	0.00	1.Estandarizar	3.Tiempo	2.Planificación	6.5
66	1760	Su organización mide el proceso "estimar la duración de las actividades"?	0.00	2.Medir	3.Tiempo	2.Planificación	6.5
67	2300	Su organización controla el proceso "estimar la duración de las actividades"?	0.00	3.Controlar	3.Tiempo	2.Planificación	6.5
68	2630	Su organización mejora el proceso "estimar la duración de las actividades"?	0.00	4.Mejorar	3.Tiempo	2.Planificación	6.5
69	1080	Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar el cronograma"?	1.00	1.Estandarizar	3.Tiempo	2.Planificación	6.6
70	1770	Su organización mide el proceso "desarrollar el cronograma"?	1.00	2.Medir	3.Tiempo	2.Planificación	6.6
71	2310	Su organización controla el proceso "desarrollar el cronograma"?	0.00	3.Controlar	3.Tiempo	2.Planificación	6.6
72	2700	Su organización mejora el proceso "desarrollar el cronograma"?	0.00	4.Mejorar	3.Tiempo	2.Planificación	6.6

N° Pregunta	ID mejor práctic	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
73	1340	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar el cronograma"?	0.00	1.Estandarizar	3.Tiempo	4.Seguimiento y Control	6.7
74	2030	Su organización mide el proceso "controlar el cronograma"?	0.00	2.Medir	3.Tiempo	4.Seguimiento y Control	6.7
75	2570	Su organización controla el proceso "controlar el cronograma"?	0.00	3.Controlar	3.Tiempo	4.Seguimiento y Control	6.7
76	2360	Su organización mejora el proceso "controlar el cronograma"?	0.00	4.Mejorar	3.Tiempo	4.Seguimiento y Control	6.7
77	7520	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de costos"?	1.00	1.Estandarizar	4.Costo	2.Planificación	7.1
78	7570	Su organización mide el proceso "planificar la gestión de costos"?	0.00	2.Medir	4.Costo	2.Planificación	7.1
79	7620	Su organización controla el proceso "planificar la gestión de costos"?	0.00	3.Controlar	4.Costo	2.Planificación	7.1
80	7670	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de costos"?	0.00	4.Mejorar	4.Costo	2.Planificación	7.1
81	1100	Su organización tiene estandarizado el proceso "estimar los costos"?	1.00	1.Estandarizar	4.Costo	2.Planificación	7.2
82	1730	Su organización mide el proceso "estimar los costos"?	1.00	2.Medir	4.Costo	2.Planificación	7.2
83	2330	Su organización controla el proceso "estimar los costos"?	1.00	3.Controlar	4.Costo	2.Planificación	7.2
84	2720	Su organización mejora el proceso "estimar los costos"?	0.00	4.Mejorar	4.Costo	2.Planificación	7.2
85	1110	Su organización tiene estandarizado el proceso "determinar el presupuesto"?	1.00	1.Estandarizar	4.Costo	2.Planificación	7.3
86	1800	Su organización mide el proceso "determinar el presupuesto"?	1.00	2.Medir	4.Costo	2.Planificación	7.3
87	2340	Su organización controla el proceso "determinar el presupuesto"?	1.00	3.Controlar	4.Costo	2.Planificación	7.3
88	2730	Su organización mejora el proceso "determinar el presupuesto"?	0.00	4.Mejorar	4.Costo	2.Planificación	7.3
89	1350	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar los costos"?	1.00	1.Estandarizar	4.Costo	4.Seguimiento y Control	7.4
90	2040	Su organización mide el proceso "controlar los costos"?	1.00	2.Medir	4.Costo	4.Seguimiento y Control	7.4
91	2580	Su organización controla el proceso "controlar los costos"?	0.00	3.Controlar	4.Costo	4.Seguimiento y Control	7.4
92	2370	Su organización mejora el proceso "controlar los costos"?	0.00	4.Mejorar	4.Costo	4.Seguimiento y Control	7.4

N° Pregunta	ID mejor práctico	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
93	1130	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de la calidad"?	0.00	1.Estandarizar	5.Calidad	2.Planificación	8.1
94	1820	Su organización mide el proceso "planificar la gestión de la calidad"?	0.00	2.Medir	5.Calidad	2.Planificación	8.1
95	2360	Su organización controla el proceso "planificar la gestión de la calidad"?	0.00	3.Controlar	5.Calidad	2.Planificación	8.1
96	2750	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de la calidad"?	0.00	4.Mejorar	5.Calidad	2.Planificación	8.1
97	1240	Su organización tiene estandarizado el proceso "realizar el aseguramiento de calidad"?	0.00	1.Estandarizar	5.Calidad	3.Ejecución	8.2
98	1930	Su organización mide el proceso "realizar el aseguramiento de calidad"?	0.00	2.Medir	5.Calidad	3.Ejecución	8.2
99	2470	Su organización controla el proceso "realizar el aseguramiento de calidad"?	0.00	3.Controlar	5.Calidad	3.Ejecución	8.2
100	2860	Su organización mejora el proceso "realizar el aseguramiento de calidad"?	0.00	4.Mejorar	5.Calidad	3.Ejecución	8.2
101	1360	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar la calidad"?	0.00	1.Estandarizar	5.Calidad	4.Seguimiento y Control	8.3
102	2050	Su organización mide el proceso "controlar la calidad"?	0.00	2.Medir	5.Calidad	4.Seguimiento y Control	8.3
103	2590	Su organización controla el proceso "controlar la calidad"?	0.00	3.Controlar	5.Calidad	4.Seguimiento y Control	8.3
104	2960	Su organización mejora el proceso "controlar la calidad"?	0.00	4.Mejorar	5.Calidad	4.Seguimiento y Control	8.3
105	1090	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos"?	1.00	1.Estandarizar	6.RRHH	2.Planificación	9.1
106	1780	Su organización mide el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos"?	1.00	2.Medir	6.RRHH	2.Planificación	9.1
107	2320	Su organización controla el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos"?	0.00	3.Controlar	6.RRHH	2.Planificación	9.1
108	2710	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos"?	0.00	4.Mejorar	6.RRHH	2.Planificación	9.1
109	1150	Su organización tiene estandarizado el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?	0.00	1.Estandarizar	6.RRHH	3.Ejecución	9.2
110	1840	Su organización mide el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?	0.00	2.Medir	6.RRHH	3.Ejecución	9.2
111	2380	Su organización controla el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?	0.00	3.Controlar	6.RRHH	3.Ejecución	9.2
112	2770	Su organización mejora el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?	0.00	4.Mejorar	6.RRHH	3.Ejecución	9.2

# Pregunta	ID mejor práctico	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
113	1250	Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?	1.00	1.Estandarizar	6.RRHH	3.Ejecución	9.3
114	1340	Su organización mide el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?	0.00	2.Medir	6.RRHH	3.Ejecución	9.3
115	2480	Su organización controla el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?	0.00	3.Controlar	6.RRHH	3.Ejecución	9.3
116	2870	Su organización mejora el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?	0.00	4.Mejorar	6.RRHH	3.Ejecución	9.3
117	1155	Su organización tiene estandarizado el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?	0.00	1.Estandarizar	6.RRHH	3.Ejecución	9.4
118	1165	Su organización mide el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?	0.00	2.Medir	6.RRHH	3.Ejecución	9.4
119	1175	Su organización controla el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?	0.00	3.Controlar	6.RRHH	3.Ejecución	9.4
120	1185	Su organización mejora el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?	0.00	4.Mejorar	6.RRHH	3.Ejecución	9.4
121	1160	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de comunicaciones"?	1.00	1.Estandarizar	7.Comunicaciones	2.Planificación	10.1
122	1850	Su organización mide el proceso "planificar la gestión de comunicaciones"?	0.00	2.Medir	7.Comunicaciones	2.Planificación	10.1
123	2330	Su organización controla el proceso "planificar la gestión de comunicaciones"?	0.00	3.Controlar	7.Comunicaciones	2.Planificación	10.1
124	2780	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de comunicaciones"?	0.00	4.Mejorar	7.Comunicaciones	2.Planificación	10.1
125	1260	Su organización tiene estandarizado el proceso "gestionar las comunicaciones"?	1.00	1.Estandarizar	7.Comunicaciones	3.Ejecución	10.2
126	1950	Su organización mide el proceso "gestionar las comunicaciones"?	1.00	2.Medir	7.Comunicaciones	3.Ejecución	10.2
127	2430	Su organización controla el proceso "gestionar las comunicaciones"?	0.00	3.Controlar	7.Comunicaciones	3.Ejecución	10.2
128	2880	Su organización mejora el proceso "gestionar las comunicaciones"?	0.00	4.Mejorar	7.Comunicaciones	3.Ejecución	10.2

# Pregunta	ID mejor práctic	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
125	1260	Su organización tiene estandarizado el proceso "gestionar las comunicaciones"?	1.00	1.Estandarizar	7.Comunicaciones	3.Ejecución	10.2
126	1350	comunicaciones"?	1.00	2.Medir	7.Comunicaciones	3.Ejecución	10.2
127	2430	Su organización controla el proceso "gestionar las comunicaciones"?	0.00	3.Controlar	7.Comunicaciones	3.Ejecución	10.2
128	2880	Su organización mejora el proceso "gestionar las comunicaciones"?	0.00	4.Mejorar	7.Comunicaciones	3.Ejecución	10.2
129	1300	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar las comunicaciones"?	1.00	1.Estandarizar	7.Comunicaciones	4.Seguimiento y Control	10.3
130	1390	comunicaciones"?	0.00	2.Medir	7.Comunicaciones	4.Seguimiento y Control	10.3
131	2530	Su organización controla el proceso "controlar las comunicaciones"?	0.00	3.Controlar	7.Comunicaciones	4.Seguimiento y Control	10.3
132	2920	Su organización mejora el proceso "controlar las comunicaciones"?	0.00	4.Mejorar	7.Comunicaciones	4.Seguimiento y Control	10.3
133	1120	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	2.Planificación	11.1
134	1810	Su organización mide el proceso "planificar la gestión de riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	2.Planificación	11.1
135	2350	Su organización controla el proceso "planificar la gestión de riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	2.Planificación	11.1
136	2740	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	2.Planificación	11.1
137	1170	Su organización tiene estandarizado el proceso "identificar los riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	2.Planificación	11.2
138	1860	Su organización mide el proceso "identificar los riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	2.Planificación	11.2
139	2400	Su organización controla el proceso "identificar los	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	2.Planificación	11.2
140	2790	Su organización mejora el proceso "identificar los riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	2.Planificación	11.2

N° Pregunta	ID mejor práctico	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
141	1180	Su organización tiene estandarizado el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	2.Planificación	11.3
142	1870	Su organización mide el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	2.Planificación	11.3
143	2410	Su organización controla el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	2.Planificación	11.3
144	2800	Su organización mejora el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	2.Planificación	11.3
145	1190	Su organización tiene estandarizado el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	2.Planificación	11.4
146	1880	Su organización mide el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	2.Planificación	11.4
147	2420	Su organización controla el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	2.Planificación	11.4
148	2810	Su organización mejora el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	2.Planificación	11.4
149	1200	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	2.Planificación	11.5
150	1890	Su organización mide el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	2.Planificación	11.5
151	2430	Su organización controla el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	2.Planificación	11.5
152	2820	Su organización mejora el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	2.Planificación	11.5
153	1370	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar los riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	4.Seguimiento y Control	11.6
154	2060	Su organización mide el proceso "controlar los riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	4.Seguimiento y Control	11.6
155	2600	Su organización controla el proceso "controlar los riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	4.Seguimiento y Control	11.6
156	2990	Su organización mejora el proceso "controlar los riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	4.Seguimiento y Control	11.6
157	1210	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0.00	1.Estandarizar	9.Adquisiciones	2.Planificación	12.1
158	1900	Su organización mide el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0.00	2.Medir	9.Adquisiciones	2.Planificación	12.1
159	2440	Su organización controla el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0.00	3.Controlar	9.Adquisiciones	2.Planificación	12.1
160	2830	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0.00	4.Mejorar	9.Adquisiciones	2.Planificación	12.1

# Pregunta	ID mejor práctic	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
141	1180	Su organización tiene estandarizado el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	2.Planificación	11.3
142	1870	Su organización mide el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	2.Planificación	11.3
143	2410	Su organización controla el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	2.Planificación	11.3
144	2800	Su organización mejora el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	2.Planificación	11.3
145	1190	Su organización tiene estandarizado el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	2.Planificación	11.4
146	1880	Su organización mide el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	2.Planificación	11.4
147	2420	Su organización controla el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	2.Planificación	11.4
148	2810	Su organización mejora el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	2.Planificación	11.4
149	1200	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	2.Planificación	11.5
150	1890	Su organización mide el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	2.Planificación	11.5
151	2430	Su organización controla el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	2.Planificación	11.5
152	2820	Su organización mejora el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	2.Planificación	11.5
153	1370	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar los riesgos"?	0.00	1.Estandarizar	8.Riesgos	4.Seguimiento y Control	11.6
154	2060	Su organización mide el proceso "controlar los riesgos"?	0.00	2.Medir	8.Riesgos	4.Seguimiento y Control	11.6
155	2600	Su organización controla el proceso "controlar los riesgos"?	0.00	3.Controlar	8.Riesgos	4.Seguimiento y Control	11.6
156	2990	Su organización mejora el proceso "controlar los riesgos"?	0.00	4.Mejorar	8.Riesgos	4.Seguimiento y Control	11.6
157	1210	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0.00	1.Estandarizar	3.Adquisiciones	2.Planificación	12.1
158	1900	Su organización mide el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0.00	2.Medir	3.Adquisiciones	2.Planificación	12.1
159	2440	Su organización controla el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0.00	3.Controlar	3.Adquisiciones	2.Planificación	12.1
160	2830	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	0.00	4.Mejorar	3.Adquisiciones	2.Planificación	12.1

N° Pregunta	ID mejor práctic	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
161	1270	Su organización tiene estandarizado el proceso "efectuar las adquisiciones"?	0.00	1.Estandarizar	9.Adquisiciones	3.Ejecución	12.2
162	1960	Su organización mide el proceso "efectuar las adquisiciones"?	0.00	2.Medir	9.Adquisiciones	3.Ejecución	12.2
163	2500	Su organización controla el proceso "efectuar las adquisiciones"?	0.00	3.Controlar	9.Adquisiciones	3.Ejecución	12.2
164	2830	Su organización mejora el proceso "efectuar las adquisiciones"?	0.00	4.Mejorar	9.Adquisiciones	3.Ejecución	12.2
165	1290	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar las adquisiciones"?	0.00	1.Estandarizar	9.Adquisiciones	4.Seguimiento y Control	12.3
166	1380	Su organización mide el proceso "controlar las adquisiciones"?	0.00	2.Medir	9.Adquisiciones	4.Seguimiento y Control	12.3
167	2520	Su organización controla el proceso "controlar las adquisiciones"?	0.00	3.Controlar	9.Adquisiciones	4.Seguimiento y Control	12.3
168	2910	Su organización mejora el proceso "controlar las adquisiciones"?	0.00	4.Mejorar	9.Adquisiciones	4.Seguimiento y Control	12.3
169	1380	Su organización tiene estandarizado el proceso "cerrar las adquisiciones"?	0.00	1.Estandarizar	9.Adquisiciones	5.Cierre	12.4
170	2070	Su organización mide el proceso "cerrar las adquisiciones"?	0.00	2.Medir	9.Adquisiciones	5.Cierre	12.4
171	2610	Su organización controla el proceso "cerrar las adquisiciones"?	0.00	3.Controlar	9.Adquisiciones	5.Cierre	12.4
172	3000	Su organización mejora el proceso "cerrar las adquisiciones"?	0.00	4.Mejorar	9.Adquisiciones	5.Cierre	12.4
173	1195	Su organización tiene estandarizado el proceso "identificar a los interesados"?	0.00	1.Estandarizar	10.Stakeholders	1.Iniciación	13.1
174	2005	Su organización mide el proceso "identificar a los interesados"?	0.00	2.Medir	10.Stakeholders	1.Iniciación	13.1
175	2015	Su organización controla el proceso "identificar a los interesados"?	0.00	3.Controlar	10.Stakeholders	1.Iniciación	13.1
176	2025	Su organización mejora el proceso "identificar a los interesados"?	0.00	4.Mejorar	10.Stakeholders	1.Iniciación	13.1
177	7530	Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de los interesados"?	1.00	1.Estandarizar	10.Stakeholders	2.Planificación	13.2
178	7580	Su organización mide el proceso "planificar la gestión de los interesados"?	1.00	2.Medir	10.Stakeholders	2.Planificación	13.2
179	7630	Su organización controla el proceso "planificar la gestión de los interesados"?	1.00	3.Controlar	10.Stakeholders	2.Planificación	13.2
180	7680	Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de los interesados"?	1.00	4.Mejorar	10.Stakeholders	2.Planificación	13.2

# Pregunta	ID mejor práctico	Pregunta de autoevaluación	Valoración	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI	N° Proceso PMI
181	2035	Su organización tiene estandarizado el proceso "gestionar la participación de los interesados"?	1.00	1.Estandarizar	10.Stakeholders	3.Ejecución	13.3
182	2045	Su organización mide el proceso "gestionar la participación de los interesados"?	1.00	2.Medir	10.Stakeholders	3.Ejecución	13.3
183	2055	Su organización controla el proceso "gestionar la participación de los interesados"?	1.00	3.Controlar	10.Stakeholders	3.Ejecución	13.3
184	2065	Su organización mejora el proceso "gestionar la participación de los interesados"?	1.00	4.Mejorar	10.Stakeholders	3.Ejecución	13.3
185	7540	Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar la participación de los interesados"?	1.00	1.Estandarizar	10.Stakeholders	4.Seguimiento y Control	13.4
186	7530	Su organización mide el proceso "controlar la participación de los interesados"?	1.00	2.Medir	10.Stakeholders	4.Seguimiento y Control	13.4
187	7640	Su organización controla el proceso "controlar la participación de los interesados"?	1.00	3.Controlar	10.Stakeholders	4.Seguimiento y Control	13.4
188	7630	Su organización mejora el proceso "controlar la participación de los interesados"?	1.00	4.Mejorar	10.Stakeholders	4.Seguimiento y Control	13.4

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3. FORMATO DE DATOS DE PROYECTO

Los documentos que se creen en la PMO deben tener la siguiente nomenclatura

- Código:

- Primer componente: el código debe estar compuesto por tres dígitos alfabéticos MCB correspondientes a el nombre de la institución Medellín Convention Bureau, este es fijo
- Segundo componente: el código debe estar compuesto por dígitos alfabéticos correspondientes a la unidad de negocio donde se crea el formato, este puede ser variable:
 - Gerencia: GG
 - Cultura y naturaleza: DTCN
 - Promoción y Visibilidad: DPV
 - Planeación: DP
 - Membresías: CMN
 - Comunicaciones: CC
 - Comisión filmica: CF
 - Turismo de reuniones: DTR
 - Oficina de proyectos: PMO
- Tercer componente: código alfabético correspondiente a las iniciales de el nombre del documento, campo fijo
- Cuarto componente: código alfabético marcado con “F” expresa que el documento es un formato, código fijo
- Quinto componente: código numérico compuesto por tres dígitos correspondientes a la versión del formato, código variable

- Todos deben estar separados por guion al medio.

- Nombre de la Organización: para todos los formatos debe estar consignado el nombre de la fundación en letra capital.

- Fecha de creación: debe tener la última fecha de creación o modificación.

- Versión: debe estar consignada la versión del documento.

- Logo: debe estar incluido el logo empresarial.

Charter del proyecto

MCB-PMO-CP-F-001	FUNDACIÓN MEDELLIN CONVENTION & VISITOS BUREAU		
FECHA 2015/08/15	CHARTER DE PROYECTO		
VERSION: 01			
Proyecto	Ingresar información	Patrocinador	Ingresar información
Project manager	Ingresar información	Actualizado	Ingresar información
Artefactos de Proyecto	Ingresar información		
Antecedentes			
Necesidad de Negocio y beneficios			
Objetivos			
Alcance	Dentro Alcance	Fuera de Alcance	
Entregables	Entregable	Fecha Entrega	
Matriz de Flexibilidad		Alcance	
		Tiempos	
		Costos	
Consideraciones Claves		Riesgos	
	Suposiciones y Restricciones	Categoría	Descripción de Riesgo
Criterios de Éxito	1 -		
	2 -		
Firma Patrocinador	Firma		
	Nombre Completo		
	Fecha		
Project manager	Firma		
	Nombre Completo		
	Fecha		

Formato presupuesto resumido

MCB-PMO-P-F-001	FUNDACIÓN MEDELLIN CONVENTION & VISITOS BUREAU		
FECHA 2015/08/15	PRESUPUESTO		
VERSION: 01			
Proyecto	Ingresar información	# Proyecto	Ingresar información
Project manager	Ingresar información	Patrocinador	Ingresar información
Artefactos de Proyecto	Ingresar información	Actualizado	Ingresar información
Budget Status			
Presupuesto Aprobado	Gastos Previstos hasta la fecha	Actual gastos a la fecha	Variación
\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Presupuesto restante Planeado	Actual presupuesto planeado	Variación
	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Monto requerido adicional			
Detalle Presupuesto			
Gastos Internos			
Sueldos	Valor por Hora	# Horas	Costo Total
<i>Tipo Recurso</i>	\$0.00	0.00	\$0.00
<i>Tipo Recurso</i>	\$0.00	0.00	\$0.00
Otros gastos internos			Costo Total
<i>Tipo Gasto</i>			\$0.00
<i>Tipo Gasto</i>			\$0.00
Total Gastos Internos			\$0.00
External Expenses			
Costos Consultoria			Costo Total
<i>Tipo Consultoria</i>			\$0.00
<i>Tipo Consultoria</i>			\$0.00
Gastos Capital			Costo Total
<i>Tipo de Gastos</i>			\$0.00
<i>Tipo de Gastos</i>			\$0.00
Total Gastos Externos			\$0.00
Total Presupuesto			\$0.00

Formato de hitos

MCB-PMO-H-F-001		FUNDACIÓN MEDELLIN CONVENTION & VISITORS BUREAU					
FECHA 2015/08/15		HITOS Y RESPONSABILIDADES					
VERSION: 01							
Proyecto	Ingresar información	# Proyecto	Ingresar información				
Project manager	Ingresar información	Patrocinador	Ingresar información				
Artefactos de Proye	Ingresar información	Actualizado	Ingresar información				
ID	Hito	Descripción	Fecha Entrega	Fecha Real Entrega	Objetivos	Supuestos	Restricciones
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Formato de WBS

MCB-PMO-W-F-001		FUNDACIÓN MEDELLIN CONVENTION & VISITOS BUREAU								
FECHA 2015/08/15										
VERSION: 01		WORK BREAKDOWN STRUCTURE								
Proyecto	Ingresar información	# Proyecto	Ingresar información							
Project manager	Ingresar información	Patrocinador	Ingresar información							
Artefactos de Proyecto	Ingresar información	Actualizado	Ingresar información							
ID	Tarea	Dependencia # ID de tarea	Estatus	Hrs. Esfuerzo	Costo	Fecha Inicio	Fecha Entrega	Estimación a entrega	Fecha Actual Entrega	Recursos
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Formato de compromiso de recursos

MCB-PMO-R-F-001	FUNDACIÓN MEDELLIN CONVENTION & VISITOS BUREAU			
FECHA 2015/08/15	MATRIZ ASIGACIÓN DE RECURSOS			
VERSION: 01				
Proyecto	Ingresar información	# Proyecto	Ingresar información	
Project manager	Ingresar información	Patrocinado	Ingresar información	
Artefactos de Proyecto	Ingresar información	Actualizado	Ingresar información	
Tarea de Proyecto				
Gestión y Requerimientos de Proyecto				
KickOff				
1				
2				
3				
Planificación				
1				
2				
3				
Ejecución				
1				
2				
3				
Cierre				
1				
2				
3				

Formato de análisis de interesados

MCB-PMO-S-F-001		FUNDACIÓN MEDELLIN CONVENTION & VISITOS BUREAU					
FECHA 2015/08/15		ANALISIS STAKEHOLDERS					
VERSION: 01							
Proyecto	Ingresar información	# Proyecto	Ingresar información				
Project Manager	Ingresar información	Patrocinado	Ingresar información				
Artefactos de Proyecto	Ingresar información	Actualizado	Ingresar información				
ID	Stakeholder	Papel	Impacto	Influencia	Tolerancia Riesgo	Necesidades	Responsabilidad
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							