PROPUESTA DE UNA PMO A PARTIR DEL ESTUDIO DE MADUREZ DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE RISARALDA EN EL SERVICIO DE SALUD

PROPOSAL FOR A PMO BASED ON THE MATURITY STUDY OF THE CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE RISARALDA IN THE HEALTH SERVICE

BIVIANNE ANDREA BARAHONA GÓMEZ
GERMÁN TABARES NARANJO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA DE PROYECTOS

DIRECTOR
JHON MIGUEL DÍEZ BENJUMEA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE INGENIERÍAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

PEREIRA
OCTUBRE – 2022

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un modelo de Oficina de Gestión de Proyecto (PMO) para la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, en el servicio de salud. Para lograr este objetivo, fue necesario definir el estado actual de la organización en términos de gestión de proyectos, adoptando los lineamientos definidos por el Project Management Institute (PMI), dónde, a través de su modelo Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3) permitió determinar que el nivel de madurez de la organización está en un nivel 2-proceso, y acorde con la metodología de Kerzner, la organización está en etapa 1 – oficina de proyectos. Posteriormente se identificaron los aspectos de la organización a mejorar. Se estableció una estrategia que facilitaría a la organización un cambio o transición a una entidad competitiva e innovadora, pasando de los modelos tradicionales de proyectos a la implementación del agilísimo en el desarrollo de estos, y en la centralización y estructuración de una PMO para el servicio de salud. Luego se propuso utilizar la metodología del *Value Ring* para poder definir los procedimientos, los estándares, las métricas y todas las acciones necesarias para desarrollar las mejoras a la actual oficina de planeación de la organización. Finalmente se propuso una estrategia de cambio de la estructura actual de la oficina de planeación donde se definieron las acciones necesarias para la implementación y funcionamiento de la oficina de gestión (PMO).

Palabras clave: PMO, OPM3, Comfamiliar Risaralda, *value ring*

Abstract

The objective of this research work is to propose a model of a Project Management Office (PMO) for Caja de Compensación Familiar de Risaralda, on the health department. To achieve this objective, it was necessary to define the current state of the organization in terms of project management, adopting the guidelines defined by the Project Management Institute (PMI), where, through its Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) model, allowed determine that the level of maturity of the organization is in a level 2-process. According to the Kerzner methodology, the organization is in stage 1 – project office. Subsequently, the aspects of the organization to improve were identified. A strategy was established that would facilitate the organization a change or transition to a competitive and innovative entity, going from traditional project models to the implementation of the most agile in their development and the centralization and structuring of a PMO for the service of health. Then it was proposed to use the Value Ring methodology to define the procedures, standards, metrics, and all the necessary actions to develop the improvements to the current planning office of the organization. Finally, a strategy for changing the current structure of the planning office was proposed, where the necessary actions for the implementation and operation of the management office (PMO) were defined.

Keywords: PMO, OPM3, Risaralda Comfamilar, value ring

Contenido

Introducción ……..... 9

1. Contexto organizacional 12

1.1 Descripción programa servicio de salud 12

1.2 Direccionamiento estratégico y estructura organizacional Comfamiliar Risaralda ……. 16

1.2.1 Misión …….. 16

1.2.2 Visión …….. 17

1.2.3 Políticas corporativas 17

1.2.4 Principios y valores 17

1.2.5 Objetivos estratégicos 18

1.2.6 Organigrama 20

2. Situación de estudio (planteamiento del problema) 22

3. Justificación 26

4. Productos esperados del trabajo de grado 27

5. Objetivos 28

5.1 Objetivo general 28

5.2 Objetivos específicos 28

6. Marco teórico 29

6.1 Proyecto …… 29

6.2 Programa ……... 29

6.3 Oficinas de gestión de proyectos (PMO) 29

6.4 Tipos de oficina de proyectos 33

6.4.1 Modelo de Morgan Franklin Consulting 33
6.4.2 Modelo de William Casey y Wendy Peck 35
6.4.3 Modelo de PMO de la sexta edición de la Guía del PMBOK, del Project Management Institute 36
6.4.4 Modelo de PMO de la séptima edición de la Guía del PMBOK, del Project Management Institute 38
6.4. Modelo del PMO anillo de valor, o value ring, de Global Alliance 40
6.5 Modelos de madurez 44
6.5.1 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) 44
6.5.2 Modelo de Harold r Kerzner 46
6.5.3 Modelo de Gerald Hill 49
7. Diagnóstico de madurez de la organización 52
7.1 Objetivo del diagnóstico 52
7.2 Alcance del diagnóstico 52
7.3 Introducción al diagnóstico 53
7.4 Metodología 54
7.4.1 Metodología OPM3 54
7.4.2 Metodología análisis de contexto, estructura y servicios 55
7.4.3 Matriz DOFA 70
7.5 Resultado obtenidos 75
7.5.1 Nivel de madurez - Metodología OPM3 75
7.6 Plan para la estructuración de la PMO 86
7.6.1 Marco organizacional PMO 87
7.6.2 Plan organizacional para la PMO 89

7.6.3 Metodología para crear la PMO de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda 90
8. Factores de éxito de las PMO 110
8.1 Beneficios cuantificables 110
8.2 Apoyo de la alta dirección 111
8.3 Alineamiento estratégico organizacional 111
8.4 Comunicación 112
9. Estrategia de cambio estructuración de la Oficina de PMO 113
9.1 Aprobación formal de la PMO 117
9.2 Socialización de la PMO 117
9.3 Conformación del equipo de trabajo de la PMO 118
9.4 Infraestructura física para el funcionamiento de la PMO 118
9.5 Capacitación del equipo de trabajo 119
9.6 Etapa II 119
9.6.1 Implementación de la PMO 119
10. Conclusiones 122
11. Recomendaciones 124
Referencias bibliográficas 126
Anexos 129
Anexo 1. Personal encuestado aplicando la metodología OPM3 129
Anexo 2. Encuesta de diagnóstico de madurez de acuerdo con la metodología OPM3 130

Lista de tablas

1	Objetivos estratégicos de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda	18
2	Tipos de PMO que propone el modelo de Morgan Franklyn Consulting	34
3	Modelo de PMO de William Casey y Wendy Peck	35
4	Metodología del anillo de valor de una PMO de Global Alliance	41
5	Análisis del contexto organizacional de Comfamiliar Risaralda	57
6	Análisis de la estructura de la PMO de Comfamiliar Risaralda	62
7	Análisis de servicios de la PMO de Comfamiliar Risaralda	65
8	Análisis DOFA de Comfamiliar Risaralda	71
9	Matriz de estrategias DOFA para Comfamiliar Risaralda	74
10	Escala de puntajes para valorar las preguntas de la encuesta	75
11	Resumen de aplicación de la encuesta de madurez	76
12	Consolidado de la aplicación de la encuesta de madurez por áreas de conocimiento	81
13	Grupos de stakeholders	92
14	Encuesta sobre los beneficios potenciales de la PMO	93
15	Consolidado de los beneficios de la PMO	96
16	Consolidado general de la evaluación de los beneficios de la PMO	97
17	Proyección de las funciones para implementar la PMO	99
18	Funciones para implementar en la PMO	101
19	Descripción de cargos para la PMO de Comfamiliar Risaralda	106

Lista de figuras

1	Organigrama de la caja compensación familiar de Risaralda	21
2	La Mentalidad Detrás De La Metodología	43
3	Conceptos OPM3 y elementos del modelo	46
4	Niveles del Modelo de Madurez Gestión de Proyectos	47
5	Niveles del Modelo de Madurez Gestión de Proyectos Adaptado por Hill	49
6	Resultado de la aplicación del modelo OPM3 por fases	83
7	Resultado del Análisis a partir de los grupos de procesos	84
8	Pasos del anillo de valor	91
9	Proyección de la percepción de valor en el tiempo	102
10	Organigrama PMO	105
11	Plan de implementación PMO unidad de negocio de Comfamiliar Risaralda	116

Introducción

Las cajas de compensación familiar (CCF), según lo define la Superintendencia del Subsidio Familiar (Circular externa 2020-00003), tienen como política de seguridad social asignarle al sistema del subsidio familiar:

> La redistribución de recursos y la reasignación del gasto social a favor de las familias de los trabajadores de medianos y bajos ingresos. Por ello, los planes, programas y proyectos de inversión que desarrollan las cajas de compensación familiar, deben asegurar el adecuado uso de los recursos destinados por estas corporaciones a la ejecución de los servicios sociales a su cargo, con prioridad para la atención de los trabajadores afiliados y sus familias. (p. 1)

La CCF de Risaralda ha venido desarrollando siete proyectos en su servicio de salud, que, sumados al plan de inversiones, van consolidando las necesidades requeridas para el período 2022-2023. Estos proyectos son: acreditación, internacionalización en salud, proceso de mercadeo, educación, programas de investigación científica, centro de excelencia en salud y modelo de gestión de la enfermedad oncológica.

De forma consecuente con lo anterior, y con el crecimiento que en los últimos años ha tenido el servicio de salud en la Caja, se identificó que la Oficina de Planeación tiene una limitante actual en su estructura interna, donde se evidencia la descentralización de algunos proyectos; además, los profesionales a cargo se ven limitados para desarrollar una efectiva gestión con respecto a la planeación, ejecución, control y seguimientos

Por tal motivo, la oficina de planeación de Comfamiliar Risaralda ve la necesidad de crear un modelo de oficina de gestión de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés *project management office*), para el servicio de salud de esta organización; además, que dicho modelo se constituya en un programa piloto que en un futuro se le pueda aplicar a los demás servicios de la organización. La creación de la PMO en Comfamiliar Risaralda va a incluir en sus procesos una cultura de innovación que genere ventaja competitiva frente a las demás.

Para desarrollar la PMO, inicialmente era necesario hacer un análisis de la organización. De esta manera, se podrían formular acciones que permitieran implementar una adecuada gestión de proyectos, con la aplicación de buenas prácticas, y así fortalecer la oficina en los procesos de planeación, ejecución, control y seguimiento, y cierre de los proyectos, al igual que identificar y mitigar los riesgos que se pudieran materializar (PMI, 2021).

Para esto era indispensable conocer todos los aspectos de la estructura organizacional en general, tales como nivel de madurez, a qué tipo de organización se asemeja (funcional, matricial o proyectizada), tipos de PMO (soporte, control o directiva) y los intereses de los involucrados (*stakeholders*) con la organización (PMI, 2021).

En la actualidad, en general las empresas alrededor del mundo buscan implementar nuevas metodologías que les permitan gestionar de forma adecuada sus portafolios, programas y proyectos; es importante resaltar que cada organización tiene sus propias características y necesidades y que, por lo tanto, las soluciones deben ser específicas y con un enfoque especializado para cada necesidad.

Las PMO vienen jugando un papel fundamental en las buenas prácticas de gestión de proyectos. Por tal motivo, la tendencia mundial actual es la implementación de estas oficinas en las organizaciones que así lo requieran.

Según la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021), la PMO se refiere a la oficina de dirección de portafolios, programas y proyectos. Esta oficina representa una estructura de gestión que permite estandarizar el proceso de desarrollo y gobernanza de los proyectos y que facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas, con un beneficio central de mejorar la dirección de proyectos en términos de cronograma, costo, calidad y riesgo:

> La PMO ágil existe a fin de orientar el valor del negocio en toda la organización. Se puede implementar para que ayude a que los proyectos logren sus objetivos. La PMO facilita capacitar a los equipos o realizar arreglos para la capacitación y presta soporte a los proyectos. Debido a que la agilidad crea cambios culturales, con el tiempo la organización podría necesitar cambiar, incluyendo a la PMO. Por ejemplo, los gerentes toman decisiones sobre proyectos a financiar y cuando, y los equipos deciden que necesitan a fin de recibir capacitación o asesoramiento. (p. 212).

1. Contexto organizacional

1.1 Descripción programa servicio de salud

La Caja de Comfamiliar Risaralda inauguró la Clínica Comfamiliar el 31 de julio de 1997; en ese momento se enfocó en la población materno infantil, la cual representaba un alto porcentaje de los afiliados. Posteriormente, la cobertura se amplió hacia la población en general, convirtiéndose así en un centro de referencia regional con servicios de alta complejidad e icono de la ciudad. (Salud Comfamiliar, 2021)

Más adelante, debido al crecimiento de la ciudad y a la demanda de sus servicios, se hizo una ampliación de la infraestructura con el propósito de mejorar la eficiencia y de tener mayor capacidad de atención. Alrededor del 2002, la Clínica Comfamiliar Risaralda creó la Unidad Renal, en alianza estratégica con la multinacional Fresenius Medical Care, e inició un programa en pro de la comunidad, con el fin de implementar los avances de la ciencia para mejorar las condiciones de vida de la población, que generó alto impacto en la comunidad, (Salud Comfamiliar, 2021).

En el 2004 se desarrollaron en la Clínica Comfamiliar Risaralda varios procesos que la llevaron a consolidarse como pionera en el área del servicio médico regional, entre los cuales se destaca el proyecto de Cardiología Invasiva. Este novedoso servicio comenzó a operar el 9 de diciembre de ese año, a través de una alianza estratégica con Angiografía de Occidente, a través de aportes tecnológicos, financieros, científicos y humanos.

Más adelante, la Clínica Comfamiliar Risaralda amplió su planta física, inversión que alcanzó un valor de $4.500 millones, gracias a la cual se incorporó tecnología, capacitación a su personal y vinculación a profesionales para el desarrollo de nuevos programas. De esta forma se convertiría en una clínica de Cuarto Nivel, situada a la altura de las mejores clínicas de Colombia, especialmente para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades cardiovasculares, y como pionera en el desarrollo científico de la región (Salud Comfamiliar, 2021).

Durante el 2006 y 2007 se realizó la otra ampliación de la Clínica, que permitió la apertura de servicios de perinatología, neumología, cirugía de tórax, urología oncológica y laparoscópica, cirugía oncológica, cirugía pediátrica, laparoscopia y ginecología oncológica. Igualmente, permitió dotar la Unidad de Cuidado Intensivo (UCI) con dos nuevos cubículos. Adicionalmente la Clínica Comfamiliar Risaralda realizó una alianza estratégica con Radiólogos Asociados S.A., con el fin de ofrecer mejores servicios a través del Tac Multicorte de 64 cortes (volumétrico), así como otros servicios especializados en materia de mamografía, ecografía obstétrica y convencional, radiología intervencionista y ecografía con Doppler, entre otros (Salud Comfamiliar, 2021).

Acorde con el ritmo de crecimiento de la ciudad, la alta demanda de los servicios y la infraestructura que existía (4 pisos con 12.105 metros cuadrados), la cual estaba limitada para crecimiento de otros servicios, se tomó la decisión de construir la Torre B con más de 3.295 metros cuadrados, para facilitar la prestación de los servicios de las subespecialidades

médicas de neumología, clínica de dolor pélvico, infectología, cardiología no invasiva adulto y pediátrica, sala de quimioterapia para adulto y niños y ampliación en camas. (Salud Comfamiliar, 2021).

En el 2016, la Clínica Comfamiliar Risaralda comenzó a operar la Unidad de Cardiología Invasiva con la adquisición del nuevo Angiógrafo Philips Allura (alura) Xper FD20 multipropósito, un equipo de última generación con las más actualizadas aplicaciones tecnológicas para Electrofisiología, Cardiología, Neuro radiología e Intervencionismo (Salud Comfamiliar, 2021).

Actualmente, la Clínica Comfamiliar Risaralda tiene certificación NTC ISO 9001 versión 2000 en sus procesos, lo que evidencia mejoramiento continuo en el servicio para cumplir de esta manera con la responsabilidad de brindarle bienestar a la comunidad (Salud Comfamiliar, 2021).

Durante el 2017 se hicieron adecuaciones en infraestructura y se creó de la Unidad de Hemato-Oncología; además, se aumentó la oferta de pruebas genéticas y se amplió la oferta de servicios con la vinculación de nuevos especialistas en campos tales como: Nefrología Pediátrica, Infectología Pediátrica, Ortopedia Infantil, Hemodinamia Pediátrica e Inmunología Adultos y Reumatología Pediátrica, enfocados en servicios de alta complejidad (Salud Comfamiliar, 2021).

También desde la Unidad de Investigación Docencia en Salud Comfamiliar se diseñaron dos modelos de atención para la población con discapacidad del Eje Cafetero, un nuevo Centro de Atención en Enfermedades Huérfanas y un modelo de atención en salud para los niños del PAD de 0 a 6 años (Salud Comfamiliar, 2021).

Con el objetivo de generar nuevos conocimientos, en el 2018, se desarrolló una serie de proyectos de investigación: dos alianzas estratégicas internacionales, la primera, con la Universidad de Seattle, en el proyecto de macrosomía hemifacial, y la segunda, con la Universidad South Wales en Australia, en cáncer gástrico; adicionalmente, se afianzaron redes con el *Estudio Colaborativo Latino Americano de Malformaciones Congénitas* (ECLAMC) y con la red del Día Mundial de Anomalías Congénitas.(Salud Comfamiliar, 2021).

Ese año también inició el programa de formación en Cirugía Ginecológica Laparoscópica y Dolor Pélvico de Salud Comfamiliar y la Unidad Médica ALGIA, que recibieron certificación por parte de la Asociación Americana de Ginecólogos Laparoscopias (AAGL), convirtiéndose así en el primer programa de esta clase avalado por la Sociedad Científica Internacional por fuera de Estados Unidos y Canadá (Salud Comfamiliar, 2021).

Durante el 2019, inició la prestación de servicio de hospitalización en casa, que se implementó con el objetivo de disminuir las enfermedades intrahospitalarias en la Clínica Comfamiliar Risaralda y de darle continuidad al tratamiento de sus pacientes desde sus hogares. Adicionalmente, se inició la prestación del servicio de resonancia magnética,

mejorando de esta manera los tiempos de espera para la entrega de resultados y evitando del desplazamiento de los usuarios (Salud Comfamiliar, 2021).

Para el 2020, se brindó una atención especial en salud: desde el inicio de la pandemia, el Comité de Emergencias de Salud Comfamiliar (Comfamiliar Risaralda, s. f.) se encargó de dirigir, asesorar y coordinar las actividades relacionadas con la emergencia sanitaria:

> Interactuando con los procesos de la institución para llevar a cabo una coordinación y control eficaz en el manejo de la crisis, a través de un monitoreo permanente a la ruta de atención para el paciente con covid-19, generando lineamientos e instrucciones para enfrentar de la mejor manera la situación, siguiendo las directrices emitidas por el Gobierno Nacional y la Secretaría Departamental (Salud Comfamiliar, 2021).

1.2 Direccionamiento estratégico y estructura organizacional Comfamiliar Risaralda

1.2.1 Misión

La misión de Comfamiliar Risaralda (Salud Comfamiliar, s. f.) es la siguiente:

> Somos una Entidad de servicios dentro del campo de la Seguridad y Protección Social, que, con fundamento en la subsidiaridad, la sostenibilidad, la equidad y la inclusión, permite el desarrollo integral de la población beneficiaria y la comunidad más vulnerable, generando valor público.

1.2.2 Visión

La visión de Comfamiliar Risaralda (Salud Comfamiliar, s. f.) es la siguiente:

> Actuar en el campo de la seguridad y protección social, desarrollo y bienestar de la población beneficiaria y la comunidad más vulnerable, con liderazgo y proyección Institucional.

1.2.3 Políticas corporativas

Las políticas corporativas de Comfamiliar Risaralda (Salud Comfamiliar, s. f.) son estas:

- Generación de impacto social
- Fortalecimiento de la estructura y la solidez financiera
- Mejoramiento continuo con enfoque al cliente

1.2.4 Principios y valores

Los principios y valores de Comfamiliar Risaralda (Salud Comfamiliar, s. f.) son los que se presentan a continuación:

> **"Servicio.** Atender a nuestros clientes con amabilidad, respeto, calidez, humanización y transparencia, resolviendo sus necesidades." (Salud Comfamiliar, s. f.)
>
> **"Respeto.** Reconocemos con aprecio el valor de la persona, sus creencias, sus motivaciones y singularidad." (Salud Comfamiliar, s. f.)

"Comunicación. Propiciamos un ambiente de confianza, escucha activa, y retroalimentación respetuosa, oportuna, fundamentada en hechos y datos, utilizando los canales apropiados." (Salud Comfamiliar, s. f.)

"Integridad. Pensamos, actuamos y nos expresamos con coherencia." (Salud Comfamiliar, s. f.)

"Responsabilidad. Asumimos el compromiso con nuestros deberes, atendiendo los principios morales, éticos y normativos, en forma consecuente con sus implicaciones." (Salud Comfamiliar, s. f.)

"Pertenencia. Nos sentimos parte vital de la organización." (Salud Comfamiliar, s. f.)

1.2.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la organización que están alineados a los proyectos del sector salud se resumen a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Objetivos estratégicos de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda

Área	Objetivos estratégicos corporativos
Social	Contribuir con el bienestar de la comunidad. Disminuir los impuestos y riesgos ambientales.
Financiera	Incrementar la rentabilidad social. Optimizar el nivel del subsidio. Incrementar los ingresos. Optimizar los recursos financieros.

Área	Objetivos estratégicos corporativos
	Mantener el equilibrio financiero.
Clientes (externo)	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente. Optimizar la demanda de la población objetivo y la vinculada.
Proceso (interno)	Fortalecer y promocionar el portafolio de servicios. Fortalecer la innovación en los procesos y servicios. Garantizar la calidad en prestación del servicio. Mejorar la productividad de los recursos. Garantizar el control de los procesos y el control del riesgo.
Aprendizaje **y** Desarrollo	Fortalecer la infraestructura tecnológica de los procesos. Fortalecer el capital humano organizacional.

Nota. Caja de Compensación Familiar de Risaralda. Direccionamiento estratégico, 0-OD-020 (documento privado, 22 de julio, 2022).

Los proyectos de inversión que se plantean en el sector de salud de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda son considerados una estrategia operativa de gestión, con el fin de ejecutar los planes y programas establecidos. Esto por cuanto hacen posible pasar de lo planeado a la realidad, y de la teoría a la práctica, y se expresa como medio para la solución de problemas, para atender necesidades sentidas de la población, para la coordinación de acciones interinstitucionales en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficiencia social de los planes y programas (Salud Comfamiliar, 2021).

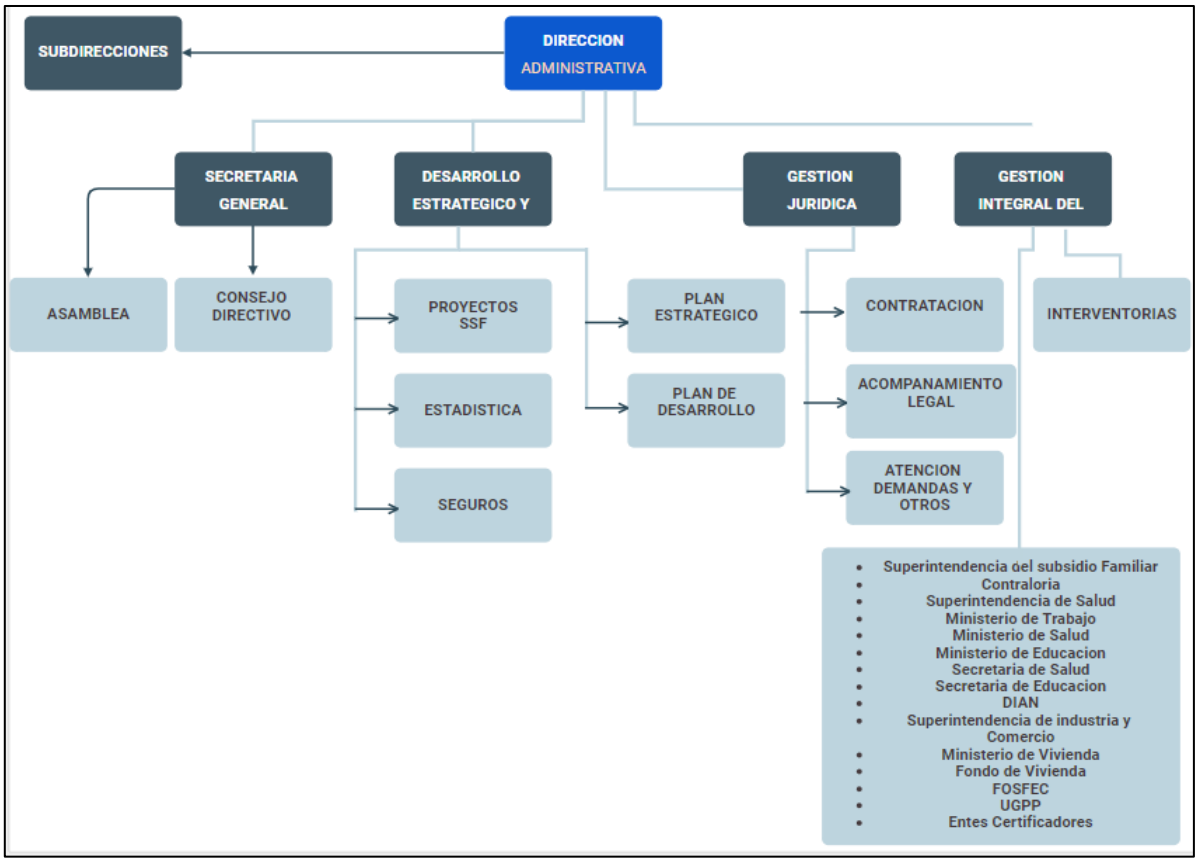
La necesidad de una PMO surge de vincular los proyectos planeados a los objetivos de negocio y, a su vez, a la estrategia de la organización. Es así como en el cuadro anterior se resumen los objetivos estratégicos de la organización, los cuales están alineados a los proyectos del servicio de la salud.

1.2.6 Organigrama

El organigrama de la organización se presenta a continuación en la figura 1.

Figura 1

Organigrama de la caja compensación familiar de Risaralda



Nota. Diagrama tomado de Caja de Compensación Familiar de Risaralda Direccionamiento estratégico (documento privado, 22 de julio, 2022).

2. Situación de estudio (planteamiento del problema)

Las cajas de compensación familiar (CCF) en Colombia nacen en 1954, por dictamen de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Medellín, en el que se le autorizó a la junta central de la asociación para establecer y organizar las CCF con los aportes de las empresas que voluntariamente quisieran hacerlo. Las cajas de compensación familiar se entienden como: "Entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, que se hallan sometidas a la vigilancia del Estado a través de la Superintendencia de Subsidio Familiar, entidad adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social" (Comfamiliar Risaralda, 2021).

Tal como lo menciona Henao (2001) así, comenzaron las CCF a incluir programas de salud en sus portafolios de servicios:

> Antes del año 1993, las cajas de compensación familiar empezaron a crear programas de salud y desarrollaron una extensa red de clínicas y hospitales. Posterior a la salida de la ley 100, se reformó el capítulo de salud del sistema de seguridad social e involucro a las cajas en dicho sistema. De un lado les permitió participar en el régimen contributivo y crear sus propias Entidades Promotoras de Salud (EPS). (p. 18)

Las cajas de compensación familiar en Colombia han sido participes en forma activa y con resultados eficientes en su modelo de salud, tal como lo señala la ejecutiva de la Asociación de Cajas de Compensación Familiar (Asocajas). A lo largo de su historia, las cajas de compensación familiar han puesto al servicio del sistema de salud la experiencia y el conocimiento acumulado por más de sesenta años en el desarrollo de programas de

promoción de la salud y prevención de la enfermedad, lo que les ha permitido consolidar modelos de atención centrados en la gestión de los riesgos en salud de las personas, eje central de la política de atención integral en salud que desde 2016 viene implementando Colombia (Guillén, 2020).

En este contexto, la CCF de Risaralda desarrolló una unidad estratégica de salud autosostenible, que incluyó diversos servicios compuestos por la IPS Ambulatoria, IPS Odontológica y la IPS Hospitalaria.

La Clínica Comfamiliar Risaralda actualmente se sitúa a la altura de las mejores de Colombia en tecnología para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades de alto costo (Cuenta de Alto Costo, 2020): "Lo que se fundamenta dentro del Ranking de las IPS 2020, como los mejores resultados en la gestión del riesgo de las enfermedades de alto costo" (p. 31).

Acorde con el *Balance Social* de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda (2020), para el 2021 contaba con 175.386 trabajadores, 17.555 empresas afiliadas y 187.227 personas a cargo, para un total de 362.613 personas afiliadas. El auxilio para salud en el 2020 fue de $328 millones, provenientes del 4% del aporte de las empresas afiliadas, y la unidad de negocios del servicio de salud cuenta con un presupuesto de inversión de $39.933.501.703.

Actualmente, la CCF de Risaralda cuenta con un área de planeación estratégica, donde se concentran todos los proyectos de los diferentes sectores de la caja. El Área de Planeación

formula los proyectos de tal manera que se alinean con las estrategias de la organización, y una vez estén formulados son presentados al consejo directivo por medio de la administración de la CCF para la obtención y aprobación de los recursos para su ejecución.

Consecuente con lo anterior, y con el crecimiento que ha tenido en los últimos años el servicio de salud en la caja, se identificó que la Oficina de Planeación tiene una limitante en su actual estructura interna, en la que se evidencia descentralización de algunos proyectos. Con respecto a la planeación, ejecución, control y seguimiento, los profesionales a cargo se ven limitados para hacerles una efectiva gestión. Por tal motivo, la oficina de planeación existente ve la necesidad de crear el modelo de la PMO en el servicio de salud de esta organización, como programa piloto, y en un futuro poder aplicar este modelo a los demás servicios.

De lo anterior surge el interés por diseñar para el servicio de salud de la caja de compensación una PMO que permitirá centralizar los proyectos, enfocada en las estrategias corporativas de una manera flexible, con unos componentes híbridos que ayuden al dinamismo empresarial, tales como desarrollo social, una correcta metodología de gestión de proyectos y optimizar los recursos aprobados en el plan de inversión anual de Comfamiliar Risaralda.

La *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* define una PMO como: “Una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas” (PMI, 2021, p. 211).

En las organizaciones, las PMO pueden ser de apoyo, control o directivas. Por tanto, durante el desarrollo del presente proyecto se definirá el enfoque de la PMO de la caja. La oficina de dirección de proyectos puede cumplir un papel muy importante en la organización, tal como entregar valor organizacional. La PMO facilita la integración de la información de los proyectos y puede evaluar, de manera certera, hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos. De la misma manera, constituye un vínculo entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y su la medición (PMI, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, y conociendo el valor que le agrega a una organización el contar con buenas prácticas de gestión de proyectos, este trabajo de investigación busca constituirse en la base para estructurar una PMO en la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, Servicio de Salud, que comienza por reconocer el estado actual de la gestión de proyectos dentro de la organización, y desarrollar e implementar las herramientas necesarias para el funcionamiento de la Oficina en su primera etapa (Piraneque y Posada, 2017).

Entre los aspectos que se pueden mejorar en el interior de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, Servicio de Salud, con la creación de la PMO se incluyen alinear los proyectos con los objetivos estratégicos organizacionales, lograr el apoyo directivo de la organización para su implementación, interiorizar una política organizacional de proyectos, establecer el plan de carrera y formación, definir metodologías y herramientas de gestión de proyectos y balancear la asignación de recursos para su gestión, entre otros.

3. Justificación

El presente trabajo de investigación enmarca los conceptos formulados y analizados desde el contexto de una gerencia estratégica de proyectos y la implementación de metodologías tradicionales y ágiles como un componente híbrido en la gestión de proyectos. Es así como la creación de un modelo de PMO en una organización como la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, Servicio de Salud, puede permitir implementar dentro de la organización una cultura de innovación en sus procesos, que genere una ventaja competitiva frente a las demás.

Esta investigación constituye un aporte académico, al proponer metodologías que implementan guías, estándares y procedimientos que serán utilizados al interior de la organización, para la gestión de sus proyectos. El estudio está alineado con un proceso de mejoramiento que requiere la organización, al estar está certificada en ISO 9001, y en cuyo portafolio de servicios los proyectos actuales van a ser un referente en la región.

Este proceso investigativo es pertinente debido a que contribuye a mejorar los procesos, estándares y medidas de control acordes con la planeación estratégica organizacional, la cual requiere adecuarse a las nuevas tendencias gerenciales de los proyectos, por la gobernanza de los recursos de inversión.

4. Productos esperados del trabajo de grado

El presente proyecto de investigación le entrega a la Caja de Compensación Familiar de Risaralda un texto académico que contiene el planteamiento de la situación actual, en términos de gestión de proyectos; el diagnóstico de su oficina de proyectos, medido en un estudio de madurez de la organización, y la propuesta de que, acorde con lo planteado en los objetivos específicos, la PMO se debe crear e implementar en el área de la salud.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Hacer el estudio de madurez de la Oficina de Planeación de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, en el Servicio de Salud, y presentar una propuesta de implementación de una PMO, de tal manera que contribuya a lograr los objetivos estratégicos organizacionales, acorde con el resultado del nivel de madurez actual de la organización.

5.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico, con el fin de conocer el nivel de madurez de la gestión de proyectos en los servicios de salud.

- Diseñar la estrategia de cambio para la estructuración de la PMO en los servicios de salud.

- Proponer qué tipo de PMO se debe crear e implementar en la organización, acorde con las necesidades empresariales.

6. Marco teórico

6.1 Proyecto

Según la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021), un proyecto se puede definir como un esfuerzo temporal que se realiza para llevar a cabo un producto, un servicio o un resultado único, tiene un principio y un final bien definidos, y su culminación puede tener como resultado el alcance de los objetivos. Los proyectos, además, son agentes impulsores del cambio organizacional y de creación de valor.

6.2 Programa

La *Guía del PMBOK* (PMI, 2021) precisa que los programas son un grupo de proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

6.3 Oficinas de gestión de proyectos (PMO)

Hoy en día las empresas alrededor del mundo buscan implementar nuevas metodologías que permitan hacer la gestión adecuada de sus portafolios, programas y proyectos. Es importante resaltar que cada organización es diferente; por lo tanto, las soluciones deben ser distintas y con un enfoque especializado para cada una de ellas (PMI, 2021).

Las PMO vienen jugando un papel fundamental en las buenas prácticas de gestión de proyectos. Por tal motivo, la tendencia mundial actual es la de implementar este tipo de oficinas en las organizaciones que así lo requieran (PMI, 2021).

Existen muchas definiciones de PMO, de acuerdo con sus características, su enfoque y su alcance; incluso se podría decir que no hay una definición única para la PMO. Este punto ha evolucionado a través de los años, iniciando con oficinas de gestión de proyectos tradicionales, por así decirlo, donde la gestión se mide desde el cronograma, el alcance y el costo de los proyectos, hasta oficinas de PMO ágiles, donde la gestión de sus proyectos es medida por el valor que se le da a la organización (PMI, 2021). A continuación, se describen las definiciones de PMO más cercanas al concepto del modelo corporativo en estudio.

Según la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021), la PMO es la oficina de dirección de portafolios, programas o proyectos. Esta oficina representa una estructura de gestión que permite estandarizar el proceso de desarrollo y gobernanza de los proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas, con un beneficio central de mejorar la dirección de proyectos en términos de cronograma, costo, calidad y riesgo (PMI, 2021).

La PMO ágil nació con el fin de orientar el valor del negocio en toda la organización, facilitando que los proyectos logren sus objetivos. La PMO puede educar a los equipos o celebrar convenios para la capacitación y proporcionarles soporte a los proyectos, debido a que la agilidad crea cambios culturales, y con el tiempo la organización, incluyendo a la

misma PMO, podría necesitar cambiar. Por ejemplo, los gerentes toman decisiones sobre financiar los proyectos y cuándo se debe hacer, y los equipos deciden qué necesitan, a fin de recibir la capacitación o el asesoramiento adecuados (PMI, 2021).

De acuerdo con las definiciones anteriores de PMO, se puede ver la evolución del concepto acorde con la transformación de las necesidades organizacionales, al pasar de modelos tradicionales a modelos ágiles, donde la incertidumbre de los proyectos viene jugando un papel fundamental (PMI, 2021).

Adicionalmente, las PMO definen y mantienen estándares para la gestión de proyectos, que mejoran la integración de estos con el negocio, facilitan alcanzar los objetivos organizacionales y permiten hacer una supervisión y un control eficaz de los proyectos. Integralmente, la PMO promueve un mayor éxito de los proyectos y facilita que interactúen entre los involucrados dentro de la organización (PMI, 2021).

En concordancia con la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021) las PMO, al igual que los roles y responsabilidades asignados pueden ser de muchos tipos y se pueden ajustar a las diferentes organizaciones, con el fin de generarles múltiples beneficios. Pueden ser PMO orientadas ya sea a la dirección de los proyectos, a ofrecer servicio de apoyo, a integrar un departamento o unidad de negocio y a supervisar el portafolio de proyectos; puede ser una PMO con estructura más plana, con iniciativas centradas en el cliente y con enfoques de entrega más adaptables, que pueden adoptar una estructura de Centro de Excelencia Ágil (ACoE) o una oficina de Entrega de Valor (VDO), o una PMO a nivel empresarial (EPMO), que vincule la

implementación de la estrategia organizacional con las inversiones de portafolio en programas y proyectos, que dan resultados y cambios específicos. (PMI, 2021).

Otros conceptos importantes de PMO definidos en la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021) son las capacidades clave de la PMO. Dentro de estos nuevos conceptos de gestión de proyectos, el PMI establece que los proyectos son parte de la entrega de valor dentro de las organizaciones; las PMO apoyan este sistema y pueden hacer parte de este.

Las PMO efectivas contribuyen a la entrega de valor, al fomentar la entrega y la capacidad orientada a los resultados, centradas en el diligenciamiento correcto de los procesos y la gobernanza, en función de las características de cada proyecto, con el fin de producir, de manera eficiente, rápida y efectiva, resultados de alta calidad (PMI, 2021).

Las PMO efectivas contribuyen a mantener la perspectiva del panorama general y a continuar validando los objetivos de los proyectos, evitando que se desvíen de los objetivos estratégicos. Las PMO fuertes evalúan el desempeño con miras a una mejora continua y les proporcionan a los equipos de los proyectos información y orientación para mejorar la toma de decisiones (PMI, 2021).

Las PMO contribuyen a la mejora continua, a la transferencia de conocimiento y a la gestión de cambios. Las PMO fuertes comparten con toda la organización el resultado de los proyectos como lecciones aprendidas. Estas actividades de aprendizaje y de intercambio permiten dar a conocer los objetivos organizacionales; además, construyen y mantienen la

alineación con las actualizaciones de procesos, mejoras de capacidad y nuevas habilidades que apoyan la dirección de proyectos (PMI, 2021).

6.4 Tipos de oficina de proyectos

Según la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021), en general, las PMO pueden desarrollarse y actuar de muchas maneras. Las organizaciones deben definir cómo implementar las PMO, al igual que los roles y las responsabilidades, dependiendo de los beneficios de cada oficina y de que con sus atributos se puedan ajustar y beneficiar los proyectos que se vayan a ejecutar, de acuerdo con las características de cada organización.

De acuerdo con el estado del arte planteado en el presente trabajo, hay diferentes opciones para elegir qué tipo de PMO se debe implementar en cada organización. En general, la mayoría de estos enfoques definen las características de cada PMO basadas en sus funciones, el alcance, los objetivos y el nivel organizacional establecido. A continuación, se muestran algunas propuestas de organizaciones reconocidas a nivel mundial en la gestión de sus proyectos.

6.4.1 Modelo de Morgan Franklin Consulting

Acorde con Morgan Franklin Consulting (2013), hay muchos modelos de PMO que se pueden adaptar a los diferentes tipos de transformación. Saber por qué enfoque se opta, referente al modelo de organización, es el primer paso hacia una transformación exitosa.

El modelo de Morgan Franklin Consulting (2013) define tres tipos de PMO que se describen a continuación (tabla 2).

Tabla 2

Tipos de PMO que propone el modelo de Morgan Franklin Consulting

Táctica	Operacional	Estratégica
Se concentra principalmente en tareas administrativas y monitoreo.	Provee soporte a la Gerencia de Proyectos individuales.	Facilita la planeación de la estrategia y la ejecución de la transformación.
- Establece monitoreo focalizado. - Coordina los esfuerzos en la entrega oportuna y la calidad de los proyectos. - Entrega reportes concisos de estado de los proyectos.	- Construye compromiso a través de incrementar el liderazgo, el seguimiento y reportes de decisión. - Analiza las implicaciones de los procesos y la cultura existentes para los proyectos.	- Centraliza e integra la gestión de iniciativas a través de la organización, mediante el reporte a comités ejecutivos. - 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.

Nota. Cuadro tomado de *Which PMO model is the best fit for you?* (Morgan Franklin Consulting, 2013).

6.4.2 Modelo de William Casey y Wendy Peck

Casey y Peck (2001) son directores ejecutivos de Leadership Group Inc., una compañía que brinda capacitación y consultoría para ayudarles a las empresas a implementar sus estrategias. A continuación, en la tabla 3 se presenta el resumen del modelo implementado por ellos.

Tabla 3

Modelo de PMO de William Casey y Wendy Peck

Estación meteorológica (WeatherStation)	**Torre de control** (Control Tower)	**Bolsa de recursos** (Resource Pool)
- Realiza monitoreo. - Informa de la situación. - No influye en los proyectos. - Mantiene de una base de datos de estimados y reales, documentación y lecciones aprendidas. - Genera reportes sobre los datos almacenados. - Tiene capacidad para responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el progreso a nivel de hitos? ¿Cuánto se ha gastado contra lo presupuestado? ¿Cuál es el mayor riesgo actual y cuáles son los principales de la situación?	- Mejora calidad de procesos de gestión. - Define y mejora estándares. - Proporciona soporte y guías para el uso de estándares. - Vigila el seguimiento. - Establece estándares para Gerencia de Proyectos en todas las áreas de conocimiento. - Ofrece consultoría en cómo seguir los estándares definidos: capacitación, talleres y entrenamiento. - Realiza auditorías de uso de los estándares. - Realiza mejora continua de los estándares definidos.	- Contrata a los gerentes de Proyecto. - Gestiona a los gerentes de Proyecto. - Forma a los gerentes de Proyecto de la empresa. - Posee una bolsa de recursos clasificados por perfiles y conocimientos. - Logra una adecuada asignación de los recursos según su perfil. - Mejora el nivel de los recursos en los proyectos.

Nota. Tomado de *Choosing the right PMO Setup* (Casey y Peck, 2001, p. 28).

6.4.3 Modelo de PMO de la sexta edición de la Guía del PMBOK, del Project Management Institute

Tal como se mencionó anteriormente, las PMO pueden adaptarse o adoptar muchas formas, dependiendo de cada organización, de los roles y responsabilidades que, a su vez, resaltan los beneficios que pueden ofrecer cada PMO (PMI, 2017). Según la sexta edición de la *Guía del PMBOK*, Pueden estar enfocadas a orientar, al servicio, formar parte de una unidad de negocio, constituirse a nivel empresarial (EPMO) o ser ágiles.

6.4.3.1 PMO enfocada a orientar. Proporciona orientación en la dirección de proyectos. Esta oficina puede ofrecer plantillas, pautas, guías y ejemplos de buenas prácticas, junto con la capacitación y entrenamiento. Las herramientas y enfoques están estandarizados, así que se pueden adaptar a diferentes proyectos. Este tipo de PMO se utiliza generalmente en organizaciones que comienzan a mejorar las capacidades de dirección de proyectos (PMI, 2021).

6.4.3.2 PMO enfocada al servicio. Proporciona o puede ofrecer servicio de apoyo a los proyectos, referente a los temas de planificación, gestión, desempeño del proyecto, entre otros. Este tipo de PMO generalmente existe en compañías con unidades de negocio independiente, las cuales mantienen un control directo de sus proyectos (PMI, 2021).

6.4.3.3 PMO como parte de una unidad de negocio. PMO que hace parte de una unidad de negocio. Supervisa el portafolio de proyectos, lo que puede incluir actividades

tales como iniciar un proyecto, asignar recursos, aprobar solicitudes de cambio del alcance o actividades de los proyectos, entre otras. Este tipo de PMO ofrece una dirección centralizada de proyectos. Generalmente existen en organizaciones que tienen departamento con múltiples proyectos que ofrecen resultados estratégicamente relevantes, tales como compañías de tecnología o desarrollo de nuevo productos (PMI, 2021).

6.4.3.4 PMO a nivel empresarial (EPMO). Esta PMO vincula las estrategias organizacionales con las inversiones a nivel de portafolio en programas y proyectos que ofreces, cambios, resultados o productos esperados. Se implementa en organización con capacidad de dirección bien definida, en las que están directamente vinculadas al logro de la estrategia corporativa y a los objetivos del negocio (PMI, 2021).

6.4.3.5 PMO ágil. Se implementan en organizaciones con estructuras planas, objetivos centrados en el cliente y enfoques de entrega más adaptables, que pueden adoptar una estructura de Centro Excelencia Ágil (ACoE, por sus siglas en inglés *Agile Center of Excellence*) u Oficina de Entrega de Valor (VDO, por sus siglas en inglés *Value Delivery Office*). Más que desempeñar una función de gestión o supervisión, su objetivo es, además de habilitar, ofrecerles entrenamiento a los equipos de trabajo, desarrollar sus aptitudes y las capacidades ágiles en toda la organización; asimismo, mentoría de los patrocinadores y(o) dueños de los productos, para que sean más efectivos en sus roles. Generalmente, la implementan organizaciones descentralizadas, donde los equipos responden rápidamente a las necesidades del cliente.

6.4.4 Modelo de PMO de la séptima edición de la Guía del PMBOK, del Project Management Institute

Continuando con las nuevas tendencias de gestión de proyectos, el modelo contenido en la séptima edición de la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021) se vincula con conceptos clave de la PMO: "El estándar para la dirección de proyectos establece que los proyectos son parte de un sistema para la entrega de valor dentro de las organizaciones" (p. 307). Por tal motivo, las contribuciones importantes de la PMO que apoyan la entrega de valor son las que se describen a continuación.

6.4.4.1 Fomentar la entrega y las capacidades orientadas a los resultados. Las PMO deben fomentar las capacidades de gestión y dirección de proyectos. La PMO debe garantizar que todos los involucrados conozcan, apliquen y desarrollen habilidades y competencias de dirección de proyectos. Su importancia radica en la aplicación correcta de los procesos, para obtener alta calidad de manera eficiente, rápida y efectiva. Esto acorde con la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021).

6.4.4.2 Mantener la perspectiva del panorama general. Las PMO fuertes evalúan el desempeño de los planes y proyectos facilitando la mejora continua. Esto es un resultado del desarrollo correcto de los proyectos; es decir, manteniendo sus objetivos siempre acordes y alineados con los objetivos estratégico la organización. Aquí se evalúa los proyectos de manera global o general en vez de forma individual (PMI, 2021).

6.4.4.3 Mejora continua, transferencia de conocimiento y gestión de cambios. Las PMO fuertes comparten los resultados de los proyectos ejecutados, con el fin de transferirle la información a la organización, y de evaluar las lecciones aprendidas, para mejorar y fortalecer el desarrollo de futuros proyectos dentro de la organización, lo que va a facilitar la gestión de cambios y, a su vez, la alineación de los procesos, mejoras y habilidades de gestión (PMI, 2021).

Por lo anterior, acorde con la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021), las PMO deben hacerles frente a los desafíos que se describen a continuación.

6.4.4.3.1 ***Centrándose en iniciativas críticas.*** El mayor reto que actualmente puede enfrentar una PMO es cambiar la estrategia de dirección, y pasar de enfocarse en proyectos individuales a enfocarse en métricas de desempeño y en las amenazas y oportunidades de los proyectos, con el fin que no afecten los objetivos estratégicos. Esto se facilita con un buen grado de comunicación entre los líderes, los jefes de los departamentos y los equipos de los proyectos. Este enfoque va a permitir obtener resultados del negocio más completos (PMI, 2021).

6.4.4.3.2 ***Instituyendo procesos inteligentes y sencillos.*** Las PMO deben aplicar sus capacidades y las de la organización para establecer procesos definidos sin agregar pasos innecesarios, y buenas prácticas que faciliten la comunicación, la colaboración y la mejora continua de manera sencilla y produciéndole valor a la organización (PMI, 2021).

6.4.4.3.3 ***Fomentando el talento y la capacidad.*** Las PMO deben fortalecer su desempeño generando tácticas adecuadas de reclutamiento y conservación de los miembros con mayor talento dentro de los equipos de gestión de proyectos. La PMO debe estar de manera permanente mejorando y desarrollando estrategias, habilidades técnicas, de gestión y liderazgo dentro de toda la organización (PMI, 2021).

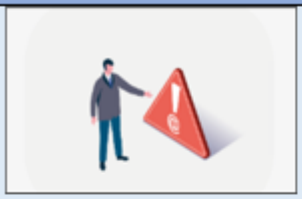
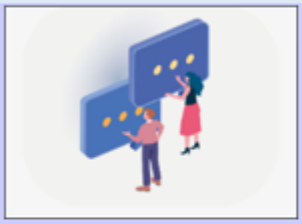
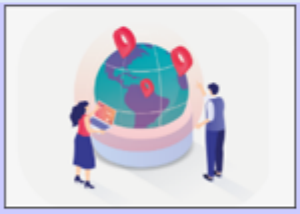
6.4.4.3.4 ***Fomentando y habilitando una cultura de cambio.*** Las PMO deben ser líderes de cambio dentro de la organización, contando para ello con el apoyo de esta a todo nivel, y centrar los resultados en la obtención de beneficios y en la gestión de cambios como diferenciadores competitivos (PMI, 2021).

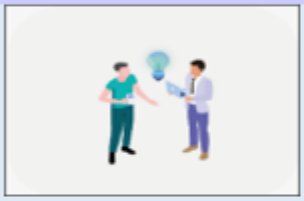
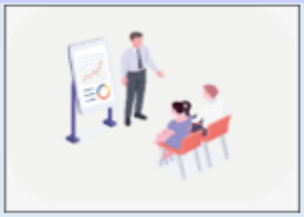
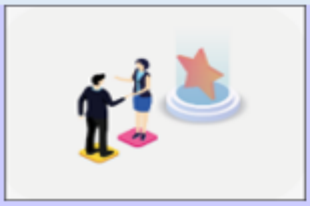
6.4. Modelo del PMO anillo de valor, o *value ring*, de Global Alliance

A continuación, en la tabla 4 se explica cómo funciona la metodología del anillo de valor de una PMO, desarrollada por Global Alliance (2022).

Tabla 4

Metodología del anillo de valor de una PMO, de Global Alliance

METODOLOGÍA DEL ANILLO DE VALOR DE UNA PMO	
	**1. Identificación de las señales de advertencia** Descubra cómo identificar las pruebas que muestran que debe repensar urgentemente su PMO.
	**2. Comprender las expectativas y los requerimientos de los clientes** Aprenda un método práctico y ampliamente probado para mapear las expectativas y necesidades de los clientes de la PMO.
	3. Analizar las necesidades y establecer las prioridades de la PMO Aprenda a analizar en profundidad las prioridades de los clientes de la PMO y comprenda los riesgos.
	**4. Acceso a la inteligencia de la comunidad de PMO** Obtenga recomendaciones de nuestra base de datos global, dirigiendo a la PMO a lo que realmente importa.
	5. Definición de las funciones de la PMO y equilibrio en la generación de valor Comprender cómo definir la combinación de funciones de la PMO y cómo adaptarla a las necesidades del cliente.
	6. Establecer los procesos de la PMO y alinear las expectativas Aprenda a definir los procesos de la PMO y alinearlos con las expectativas de los clientes.

	7. Establecimiento de los indicadores de desempeño y niveles de servicio de la PMO Obtenga acceso a docenas de indicadores de desempeño exclusivos para las funciones de la PMO.
	8. Revisar el personal de la PMO y mejorar las competencias Aprenda a definir el equipo de PMO y haga planes de acción para las brechas identificadas.
	**9. Establecimiento de los indicadores de desempeño y niveles de servicio de la PMO** Obtenga acceso a docenas de indicadores de desempeño exclusivos para las funciones de la PMO.
	10. Ejecutar la PMO y monitorear el valor generado Conoce cómo operar la PMO y generar resultados, monitoreando indicadores estratégicos.
	**11. Establecimiento de los indicadores de desempeño y niveles de servicio de la PMO** Obtenga acceso a docenas de indicadores de desempeño exclusivos para las funciones de la PMO.
	**12. Ser reconocido e iniciar un nuevo ciclo de evaluación** Descubra cómo aumentar la percepción de valor de los clientes y prepararse para el próximo ciclo de evaluación.

Nota. Información tomada de *How the PMO Value Ring Methodology Works*. *The Step-by-Step to Make Your PMO Generate Value and Thrive*, de PMO Global Alliance (PMOGA, 2022).

6.4.1 *La mentalidad detrás de la metodología del anillo de valor de una PMO, de Global Alliance*

La metodología del anillo de valor propone a nivel general que una PMO debe general valor a la organización y a su vez ser proveedor de servicios. Estos servicios se deben realizar de la mejor manera y deben adaptarse a las necesidades de los interesados, clientes, proveedores, etc., cumpliendo expectativas específicas. De tal manera que a continuación en la figura 2 se describe la mentalidad de la metodología del anillo de valor.

Figura 2

La mentalidad detrás de la metodología del anillo de valor de una PMO

Nota. Diagrama tomado de *The Step-by-Step to Make Your PMO Generate Value and Thrive*, de PMO Global Alliance (PMOGA, 2022).

6.5 Modelos de madurez

Un modelo de madurez de una organización se refiere a un sistema estructurado de ciertos elementos, tales como herramientas para la medición, buenas prácticas y criterios de análisis, entre otros, que facilitan y permiten identificar las capacidades organizacionales en la dirección de proyectos desde el punto de vista de los procesos. Esto con el fin de poder efectuar un análisis comparativo con estándares existentes, y así poder desarrollar un mejoramiento evolutivo de los procesos que no están implementados o que presentan falencias, hasta lograr establecer procesos de mejora continua.

6.5.1 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

Modelo desarrollado en 2003 por el Project Management Institute (PMI, 2013) y actualizado en 2008, y en 2013 la última versión. Este modelo permite medir la madurez de una organización comparando sus capacidades actuales con respecto a las buenas prácticas definidas y establecidas en los estándares de la *Guía del del PMBOK* (PMI, 2021)

De acuerdo con el OPM3 (PMI, 2013), algunos de los beneficios de utilizar esta metodología, es que se pueden determinar con exactitud las buenas prácticas requeridas para mejorar las capacidades en la dirección de proyectos, y su interrelación con los niveles de dirección, gestión, estandarización, medición y control y mejora continua. Esta metodología permite evaluar todos los componentes del sistema organizacional del área de proyectos y facilita identificar qué áreas mejorar y las medidas por aplicar para hacer este mejoramiento.

De acuerdo con lo definido en el OPM3 (2013), la implementación de esta metodología está definida en las siguientes cuatro fases que permiten el mejoramiento de los procesos.

6.5.1.1 Estandarización (S). Procesos estandarizados de la organización, donde están correctamente documentados, comunicados e implementados. Se debe asegurar que exista un órgano rector del proceso que debe tener autoridad en la organización.

6.5.1.2 Medición (M). Una vez los procesos estén estandarizados, se seleccionan los procesos críticos que se puedan medir, para ver qué tan efectivos son para la organización. Esta etapa cuantifica la calidad y el resultado de los procesos. Mediante el uso de indicadores se determina el desempeño en el cumplimiento de los estándares.

6.5.1.3 Control (C). Una vez los procesos son medidos se pasa a la etapa de control. Para esto, la organización necesita crear un plan de control de procesos con límites establecidos, implementar el plan de control de procesos y observar el proceso detalladamente.

6.5.1.4 Mejora continua (M). Una vez el proceso esté estandarizado, medido y controlado, las organizaciones deben realizar mejoras continuas. Esta mejora se debe hacer con base en la identificación de la raíz de los problemas en los procesos, en determinar por qué los procesos no se desarrollan como se deben hacer y en enfocarse en la mejora de los procesos con soluciones posibles; una vez se tenga definida la solución, la organización debe implementarla e incluirla en los procesos.

En el marco conceptual se observa cómo el estándar OPM3 (PMI, 2013) se compone de tres fases: adquisición de conocimiento, aplicación de la autoevaluación y diseño del plan de mejoras (figura 3).

Figura 3

Conceptos de la OPM3 y elementos del modelo

Nota. Ciclo OPM3, adaptado del Project Management Institute (PMI, 2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (3rd. ed.).

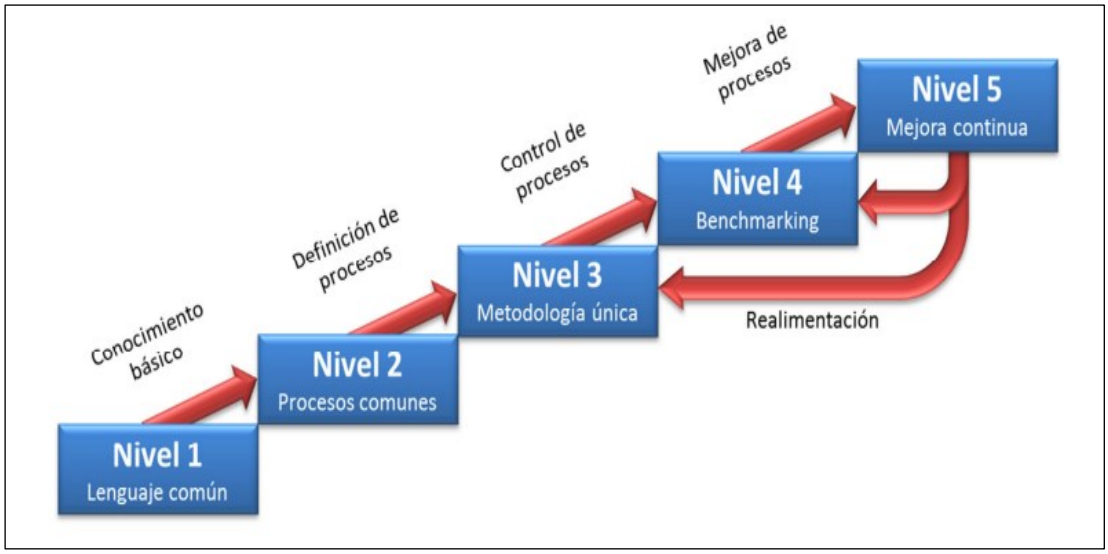
6.5.2 Modelo de Harold Kerzner

El Project Management Maturity Model (PMMM, o KPM3), desarrollado por Kerzner (2002), es otro de los fundamentos para lograr la excelencia en la administración. Este

modelo basa su teoría en cinco niveles, cada uno de los cuales representa un grado de madurez diferente (figura 4).

Figura 4

Niveles de madurez de gestión de proyectos, del modelo de Kerzner



Nota. Niveles de madurez según Harold Kerzner (2002), figura 12, citados por Amaya (2003 en *Diseño de la Oficina de Proyectos (PMO) para Oleoducto Central S. A.* (p. 28).

A continuación, se definen los niveles de madurez propuestos por Kerzner (2002), citados por Amaya (2003):

> ***Nivel 1 - Lenguaje común.*** En este nivel la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos sobre gerencia de proyectos, acompañados de metodología y lenguaje. El Uso de la gerencia de proyectos es poco aplicado, y las decisiones se toman prevaleciendo los intereses particulares y no los organizacionales.

Nivel 2 - Procesos comunes. En este nivel la organización reconoce cuáles son los procesos comunes, que necesitan ser definidos y desarrollados, tales que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otro proyecto. Además, en este nivel, está incluido el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de gerencia de proyectos como otra metodología empleada por la organización. Se reconoce la importancia de la Gerencia de Proyectos, y hay aplicación de sus principios.

Nivel 3 - Metodología única. En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías dentro de una metodología única, cuyo centro es la gerencia de proyectos. El efecto sinérgico hace que se pueda aplicar efectivamente la gerencia de proyectos.

Nivel 4 - 'Benchmarking'. Este nivel contiene el reconocimiento que el mejoramiento de los procesos de benchmarking es necesario para mantener una ventaja competitiva. La compañía debe decidir a qué empresas líderes, similares a ella, evalúa, para compararse, y qué evaluar. Existe una oficina de Gerencia de Proyectos y desde ahí se alinean y(o) se implementan los principios de la dirección de proyectos.

Nivel 5 - Mejora continua. En este nivel la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking y entonces debe decidir, si esta información optimizará la metodología única o no. (pp. 28-29)

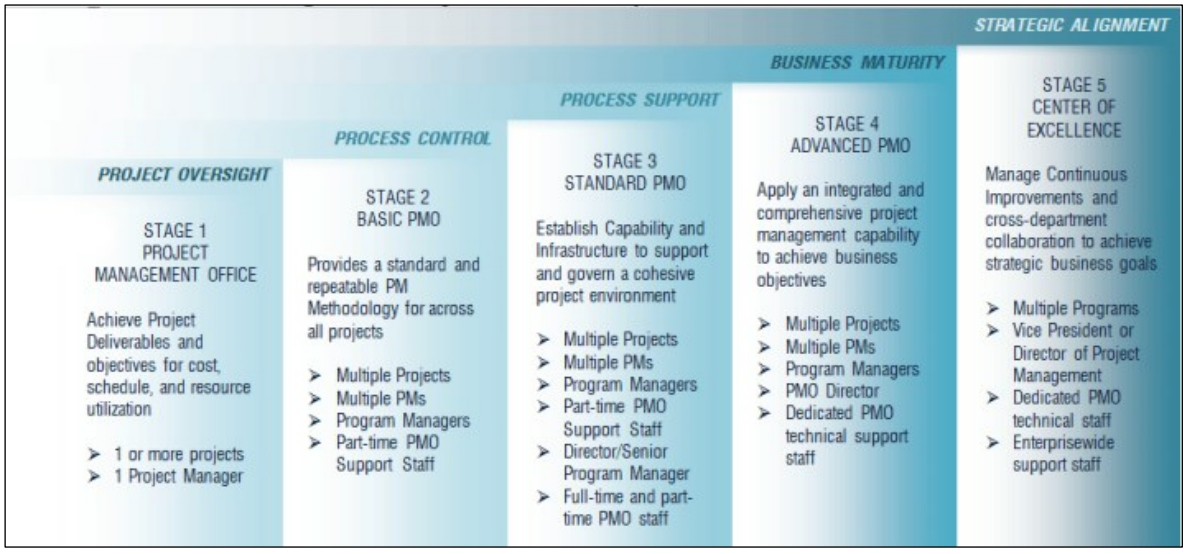
6.5.3 Modelo de Gerald Hill

Amaya (2013) relaciona en su documento la teoría de Gerald Hill, que define la Oficina de Proyectos (PMO) como una unidad que integra las personas, los procesos y las herramientas que hacen parte de los procesos de gerencia de proyectos en la organización.

El modelo definido por Gerald Hill establece cinco etapas, donde la Oficina de Proyectos va evolucionando progresivamente. Este modelo define claramente a las Oficinas de Proyectos (PMO) desde su nivel más básico hasta tener una PMO más compleja y con la capacidad del manejo de programas y la capacidad de alinear los proyectos con las estrategias empresariales de la organización (figura 5).

Figura 5

Niveles del modelo de madurez de la gestión de proyectos adaptado por Hill



Nota. Etapas de evolución y desarrollo de una PMO (Hill, 2008), citadas por Amaya (2003) en *Diseño de la Oficina de Proyectos (PMO) para Oleoducto Central S. A.* (p. 29).

A continuación, se describen las cinco etapas del modelo de Gerald Hill (Amaya, 2003).

6.5.3.1 Etapa 1 – Oficina de Proyectos (Project Office). Es la unidad fundamental de la gerencia de proyectos. Es constituida por un gerente de proyecto responsable del desempeño adecuado de los proyectos. No tiene un impacto importante en la estrategia empresarial de la organización (Amaya, 2013).

6.5.3.2 Etapa 2 – PMO básica (Basic PMO). En esta etapa se controlan múltiples proyectos y se identifica la intervención de varios gerentes de proyectos. La PMO tiene la responsabilidad de establecer la forma como se desempeña la Gerencia de Proyectos en la organización, y define las herramientas, los procesos y las buenas prácticas gerenciales (Amaya, 2013).

6.5.3.3 Etapa 3 – PMO estándar (Standard PMO). En esta etapa se busca optimizar el desempeño del equipo del proyecto, además de las labores de control y seguimiento que se desarrollan en las etapas anteriores. La organización considera la actividad de la Gerencia de Proyectos como esencial en la competencia empresarial.

Una PMO estándar se involucra completamente en el manejo integral de los proyectos y en la adecuada articulación con la organización; además, involucra a los interesados dentro del proceso gerencial (Amaya, 2013).

6.5.3.4 Etapa 4 – PMO avanzada (Advanced PMO). Esta etapa está enfocada en integrar los intereses y objetivos empresariales con la Gerencia de Proyectos. Este nivel se logra únicamente por la evolución de una PMO existente en la organización (Amaya, 2013).

Entre sus actividades también se encuentra la integración con otras unidades de negocio de la organización, para el buen desarrollo y la adaptación de los procesos y prácticas que sean comunes para la organización.

6.5.3.5 Etapa 5 – Centro de excelencia (Center of Excellence). En esta etapa, el Centro de Excelencia generalmente es una unidad de negocio dentro de la organización. Su función principal es de colaborar para que los objetivos de la organización se cumplan.

7. Diagnóstico de madurez de la organización

7.1 Objetivo del diagnóstico

Determinar el nivel de madurez del área de planeación y gestión de proyectos de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, para poder conocer e identificar el estado de la organización y poder formular los parámetros para la creación de la PMO.

7.2 Alcance del diagnóstico

1. Identificar el estado actual de la Oficina de Planeación de Comfamiliar Risaralda, en términos de la gestión de los proyectos.

2. Utilizar el método propuesto por el PMI (2013), aplicando la metodología OPM3 por medio de la formulación de un cuestionario a los actores clave de la gestión de proyectos, con una serie de preguntas clasificadas por áreas del conocimiento y por grupos de procesos.

Aplicar la metodología del modelo de Harold Kerzner, que se relaciona el documento de investigación antes referenciado (Amaya, 2013), para caracterizar finalmente el nivel de madurez de la organización; además, utilizar la matriz de estructura, contexto, servicio, y la matriz DOFA, para verificar de forma cualitativa los resultados del diagnóstico de madurez.

7.3 Introducción al diagnóstico

Con el fin de proponer la adecuada PMO para la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, en el área de la salud, inicialmente se debía hacer un análisis de la organización; de esta manera se podrían formular acciones que se deberían seguir para implementar la PMO, con la aplicación de buenas prácticas, y así fortalecer dicha oficina en los procesos de planeación, ejecución, control y seguimiento, y también identificar y mitigar los riesgos. Para lograrlo, fue indispensable conocer aspectos de la estructura organizacional tales como el nivel de madurez de la organización, el tipo de organización (funcional, matricial o proyectizada), el tipo de PMO que se quiere crear (soporte, control o directiva) y los intereses de los involucrados (*stakeholders*) con la organización (PMI, 2017).

A partir de esta información se decidió utilizar el modelo de madurez OPM3 definido por el PMI (2013), el cual se ajustaba a las características existentes de la organización y a los requerimientos de la actual oficina de planeación.

De acuerdo con la *Guía del PMBOK* (sexta edición), el ciclo de implementación del OPM3 consta de tres elementos que van unidos entre sí: el conocimiento, la evaluación y la mejora (PMI, 2013). El conocimiento le proporciona a la organización información descriptiva relacionada con mejores prácticas, las capacidades de la organización, los resultados obtenidos y otros componentes de madurez organizacional definidos en la gestión de proyectos. La evaluación le facilita a la organización la capacidad para determinar el estado actual de madurez organizacional de gestión de proyectos. La mejora usa los resultados

obtenidos en la evaluación, para planificar iniciativas que permitan evolucionar la madurez organizacional de gestión de proyectos (PMI, 2017).

Además de lo anterior, se decidió utilizar dos métodos conceptuales complementarios para determinar la madurez de la organización: la matriz de contexto, estructura y servicios, y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). A partir de la información obtenida, además de generar el nivel de madurez de manera cualitativa, se pueden obtener resultados de mejora de la gestión de proyectos de la organización.

Una vez aplicada esta metodología, se analizó la información obtenida, en la que se valoraron aspectos tales como estandarización, control, medición y mejora dirigidos a la Oficina de Proyectos. Esta información permitió identificar las debilidades y fortalezas de la Oficina de Planeación, y así se pudo definir qué tipo de PMO necesita la organización y cuáles son las mejoras necesarias para fortalecer el área de la gestión de proyectos. Además, se le da paso al diseño y toma de decisiones de acuerdo con el resultado obtenido y utilizando las diferentes herramientas, técnicas y habilidades existentes en el marco de la gerencia de proyectos.

7.4 Metodología

7.4.1 Metodología OPM3

Para este trabajo de investigación se desarrollaron cinco etapas sobre las cuales se estructuró la aplicación de la herramienta OPM3 (PMI, 2013), específicamente para el área de dominio

de los proyectos de Salud, que gerencia de forma descentralizada y autónoma, y tiene responsabilidad propia en las diferentes unidades del Servicio de Salud de Comfamiliar Risaralda, donde finalmente convergen en los resultados tanto financieros y de generación de nuevos servicios como en el incremento de su portafolio.

Las cinco etapas son las siguientes:

1. Aplicación del cuestionario OMP3, para lo cual se seleccionaron 188 preguntas clasificadas por áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y partes interesadas) y por grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre).
2. Diseño del cuestionario de acuerdo con las necesidades de los responsables en los proyectos del Sector de Salud de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda. El grupo objetivo de la encuesta será seleccionado dentro del personal clave en la gestión de los proyectos.
3. Trabajo de campo, con entrevistas de las variables que se van a analizar.
4. Registro del cuestionario.
5. Análisis e interpretación de los resultados.

7.4.2 Metodología análisis de contexto, estructura y servicios

Para el reforzar el concepto de madurez de la organización, utilizamos el análisis del contexto de la organización teniendo en cuenta elementos de contexto, estructura y servicios. Para aplicar este concepto, la información se recolectó, se identificó y se clasificó, todo acorde

con la estructura general de la organización y las funciones de la actual Oficina de Planeación de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda.

El análisis del contexto organizacional de Comfamiliar Risaralda nos brinda información general de la empresa y del contexto de los proyectos a nivel macro (tabla 5). El análisis de estructura de la oficina de planeación nos permite conocer cómo está conformada la oficina de planeación o de gestión de proyectos de la organización, su alcance y su autoridad (tabla 6). El análisis de servicios de la PMO nos permite conocer las funciones específicas de la oficina de planeación, como son el monitoreo y control del desempeño de los proyectos y la gerencia estratégica, entre otros (tabla 7).

Tabla 5

Análisis del contexto organizacional de Comfamiliar Risaralda

Grupo	Variable	Descripción y detalle requeridos	Responder para la organización seleccionada
Generalidades de la empresa	Sector económico	Indique el sector económico al que pertenece la empresa y si es de tipo público, privado o mixto.	Comfamiliar Risaralda, persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada como institución en la forma prevista en el Código Civil; cumple funciones de seguridad social y está sometida al control y vigilancia del estado, en la forma establecida por Ley.
	Misión organizacional	Misión de la organización.	Somos una Entidad de servicios dentro del campo de la Seguridad y Protección Social, que, con fundamento en la subsidiaridad, la sostenibilidad, la equidad y la inclusión, permite el desarrollo integral de la población beneficiaria y la

Grupo	Variable	Descripción y detalle requeridos	Responder para la organización seleccionada
			comunidad más vulnerable, generando valor público.
		Describa el estado actual o foco del sector o industria.	Sector salud, enmarcado en la seguridad social.
	Competencia	Describa el marco de competencia en el sector para productos o servicios relacionados al de la organización.	Altamente competido, Clínica los Rosales, Clínica Pinares Médica, Hospital San Rafael y Clínica Oncólogos de Pereira, entre otros.
		Liste las unidades de negocio más importantes (desde la perspectiva de la participación de negocio) de la organización.	12 Unidades de Negocio, en los cuales se encuentran Resonancia Magnética, Angiografía, Unidad Renal, etc.

Grupo	Variable	Descripción y detalle requeridos	Responder para la organización seleccionada
	Estrategia	Indique las acciones estratégicas actuales de la organización.	Socios en EPS, investigación científica, competencias y fortalecimiento al talento humano, socios estratégicos en nuevas tecnologías, etc.
		Indique el volumen de ventas en el último año.	$37 mil millones.
	Tamaño de la organización	Número de empleados directos y contratistas.	1.250 empleados.
		Describa bajo qué variables es entendido un "proyecto" en la organización.	Tiempo, costo, calidad y satisfacción al cliente.

Grupo	Variable	Descripción y detalle requeridos	Responder para la organización seleccionada
Contexto de los proyectos en la empresa	Número de proyectos	Indique el # total de proyectos (formulados como tal) en el último año.	4 Proyectos.
		Indique el rango de duración de la mayoría (Pareto) de los proyectos en la organización en el último año.	Los proyectos actuales se desarrollan por etapas, cumpliendo metas y objetivos estratégicos organizacionales a 1 año.
	Tamaño (valor $) promedio* de proyectos	Indique el rango de valor $ de la mayoría (Pareto) de los proyectos en la organización en el último año.	$50 mil millones.
		Indique quienes son los clientes (organizaciones, UEN, áreas/departamentos, u otra	IPS Ambulatoria, Odontológica y Hospitalaria.

Grupo	Variable	Descripción y detalle requeridos	Responder para la organización seleccionada
		agrupación) actuales del área de proyectos.	
	Soporte organización al área de proyectos	Indique la percepción de la organización con respecto al área de proyectos y su contribución a la organización.	La organización reconoce y valora la contribución de la Oficina de Proyectos en todos los sectores de la organización, y se han identificado los retos que tienen actualmente y se hace evidente la necesidad de reestructurar la oficina de proyectos.

Tabla 6

Análisis de la estructura de la PMO de Comfamiliar Risaralda

Grupo	Variable	Descripción y detalle requerido	Responder para la organización seleccionada
Personal de la PMO	Empleados de la PMO	Indique el # total de empleados de la PMO incluyendo directos y contratistas.	2 personas de planeación, 3 personas de gestión de innovación.
	Experiencia de los empleados de la PMO	Indique el nivel de experiencia (tiempo en la organización) de los integrantes de la PMO - clarifique si alguna experiencia externa es relevante para la organización.	Rango 15-25 años.
	Líderes de proyectos de la PMO	Indique el # de líderes de proyectos que pertenecen a la PMO vs. lo que pertenecen a áreas funcionales.	2 personas de planeación y 3 jefes de procesos de salud, 2 personas investigadores en salud.

Grupo	Variable	Descripción y detalle requerido	Responder para la organización seleccionada
Estructura y alcance de la PMO	Antigüedad y justificación de la PMO	¿Hace cuanto fue implementada la PMO oficialmente en la organización? Cuáles fueron los requerimientos clave de negocio que fundamentaron esa decisión.	Solo opera el departamento de planeación. Los requerimientos exigidos por la Superintendencia del Subsidio Familiar. No cuenta con una PMO oficialmente constituida. La gestión de proyectos se ha manejado de manera independiente y atomizada desde diferentes dependencias.
	Jerarquía de la PMO	Ubicación en la PMO en la jerarquía organizacional - a quien reporta.	Dirección Administrativa- Consejo Directivo.
	Criterios de categorización de proyectos	Indique los criterios utilizados por la PMO para clasificar los proyectos - por ejemplo, en	No existen criterios de clasificación. Los proyectos se clasifican acorde con los objetivos estratégicos del área de salud.

Grupo	Variable	Descripción y detalle requerido	Responder para la organización seleccionada
		pequeños, medianos, grandes o estándar/no-estándar o regulares/estratégicos, etc.	
	Proyectos atendidos por la PMO	Porcentaje de proyectos atendidos por la PMO. Categorías (si existen) de proyectos atendidos por la PMO.	Desde la oficina de planeación se tiene un inventario de proyectos atendidos y aprobados de una manera general.
	Autoridad de la PMO	En relación por ejemplo con la autoridad para aprobación/cancelación o modificación de proyectos o portafolios en la organización.	Consejo Directivo.
	Relación con otras PMO en la organización	Si existen otras PMO en la organización, indicar el grado de relación con estas.	Subprocesos e Investigación como brazos extendidos.

Tabla 7

Análisis de servicios de la PMO de Comfamiliar Risaralda

Indicar si la PMO actualmente realiza estas funciones			
Grupo	Servicios	Sí/ no	Sí: clarificar el alcance. No: describir que restringe el desarrollo de esta función.
Monitoreo y control del desempeño de los proyectos	Reportar el estado del proyecto a la Gerencia.	Sí	Cada representante sustenta el avance de los proyectos con indicadores.
	Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos.	Sí	Desde la subdirección de salud y los responsables de proceso de cada área.
	Implementar y operar un sistema de información de proyectos.	No	Creación del Data-Center Prioritario.
	Desarrollar y mantener un tablero de control de proyectos.	No	Sin embargo, se hace un expediente de proyectos - no están articulados entre sí.

Indicar si la PMO actualmente realiza estas funciones			
Desarrollo de metodologías y competencias en Gerencia de Proyectos	Desarrollo e implementación de una metodología estándar.	Sí	Lineamientos de la Superintendencia de Salud Circular 03-metodología manual.
	Promover la GP al interior de la organización.	Sí	Fase de difusión de cultura de proyectos.
	Desarrollar la competencia del personal incluyendo entrenamientos.	No	No existe masa crítica entrenados en proyectos.
	Proveer acompañamiento (*mentoring*) a los gerentes de proyectos.	No	No hay estructura de gobierno.
	Proveer un conjunto de herramientas sin pretender estandarizarlas.	Sí	En algunos casos son incipientes, rígidas y otras no llegan a la Oficina de Planeación.

Indicar si la PMO actualmente realiza estas funciones			
Gerencia de múltiples proyectos	Coordinar entre proyectos	No	Centrado en Planeación y no hay Oficina de Proyectos.
	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.	Sí	Está en la primera fase de desarrollo de priorización, selección y análisis.
	Manejar uno o más portafolios (PfM).	No	No hay definición de metodología.
	Manejar uno o más programas (PgM).	Sí	Asignación desde un área de planeación estratégica.
	Asignar recursos entre los proyectos.	Sí	Existe una metodología de gobierno que decide la priorización, desde la Oficina de proyectos de Planeación Estratégica, aprobada por el Consejo Directivo.
Gerencia Estratégica	Aconsejar a la Alta Gerencia.	Sí	Desde Planeación y Subdirecciones.
	Participar en la planeación estratégica de la organización.	Sí	Líderes de Procesos, Coordinadores, jefes, Subdirectores, Director.

Indicar si la PMO actualmente realiza estas funciones			
	Gestión de los beneficios	Sí	De manera muy intuitiva y orgánica.
	Revisar y monitorear el entorno organizacional.	Sí	Desdelos planes de desarrollo y entorno externo (POA-PCI), área comercial, investigación y plan de mercadeo.
Aprendizaje Organizacional	Monitorear y controlar el desempeño de la PMO.	No	Solo está el área de Planeación Estratégica.
	Manejar documentación de proyectos anteriores.	Sí	Repositorio digital en la nube.
	Realizar revisión al culminar los proyectos.	Sí	Se debe sustentar ante los órganos de control.
	Realizar auditoría de proyectos.	Sí	Por los órganos de control.
	Implementar y manejar BD de lecciones aprendidas.	Sí	Desde el área de innovación.

Indicar si la PMO actualmente realiza estas funciones			
	Implementar y manejar BD de riesgos.	Sí	Desde control legal y administración del riesgo.
Otras funciones (no agrupadas)	Ejecutar algunas tareas especializadas para los gerentes de proyectos.	No	Solo existe el área de planeación estratégica y de proyectos.
	Manejar la interfaz (contraparte) con el cliente.	No	No hay CRM.
	Reclutar, seleccionar, evaluar y determinar el salario de los gerentes de proyectos.	No	No hay un plan de Carrera.

Basados en este análisis de contexto que enmarca el alcance organizacional de los diferentes programas y proyectos que le brindan atención tanto a población beneficiaria de categorías A, B y C como de la comunidad risaraldense, se hace necesario efectuar un planteamiento general de estructuración de una Oficina de proyectos (PMO). De acuerdo con el estado del arte del presente documento de investigación, esta oficina se asemeja a una PMO estándar, etapa 3.

Dentro de los objetivos específicos de la presente investigación, este tipo de PMO conduce a desarrollar un análisis del nivel de madurez, que, para el contexto actual misional de la organización, y de acuerdo con el estado del arte presentado en el presente documento, está en el nivel 2: procesos comunes dentro de los proyectos de la entidad a cargo tanto del proceso de desarrollo estratégico como del liderazgo de planeación.

El resultado de esta metodología de contexto, estructura y servicio ratifica el resultado obtenido en el análisis de madurez llevado a cabo para la organización.

7.4.3 Matriz DOFA

La matriz DOFA, conformada por cuatro componentes: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es un instrumento de recolección de datos que funciona como una herramienta de gran utilidad en cualquier tipo de organización. Los cuatro componentes están clasificados a su vez en factores externos e internos de la organización (tabla 8).

Tabla 8

Análisis DOFA de Comfamiliar Risaralda

Fortalezas
Personal con alto conocimiento de la organización (> 10 años)**.**
Líderes de proyectos como brazos extendidos en otra áreas funcionales a nivel directivo.
La jerarquía organizacional de la Oficina de Planeación es de nivel directivo con influencia estratégica. Los proyectos se alinean con los objetivos estratégicos del área de salud.
Desde la Oficina de Planeación se atienden los proyectos para su etapa de formulación y seguimiento. La máxima instancia de decisión es el Consejo Directivo - autoridad de la PMO.
Unidad en el concepto de proyecto en las diferentes áreas de gestión.
Desarrollo del Talento Humano permanente.
Existe metodología de priorización y asignación de recursos a los proyectos que hacen parte del programa de salud.
La Clínica Comfamiliar en su aporte a la mejora de la oferta en salud, se consolida como una institución de alta calidad y referente regional.
Se cuenta con la implementación de metodologías en proyectos estandarizadas y se promueve la gerencia de proyectos.
Se desarrollan procesos de aprendizaje organizacional.
La Oficina de Planeación Estratégica como gestora de proyectos, desarrolla procesos de gerencia estratégica**.**

Debilidades
Déficit de personal capacitado para la gestión de proyectos.
Baja competencia y experiencia del equipo en gestión de proyectos.
La gestión de proyectos se ha manejado de manera independiente y atomizada desde diferentes dependencias, medianamente articuladas en la Oficina de Planeación.
El proceso de monitoreo y control al desempeño de proyectos carece de tablero de control y sistema de información.
No se cuenta con una PMO oficialmente constituida.
No se aplican prácticas estandarizadas de gestión de proyectos.
No se cuenta con un proceso de desarrollo de competencias para gestión de proyectos.
No se desarrollan prácticas de articulación entre los proyectos del programa de salud.
Oportunidades
Convenios intergremiales.
Desarrollo de procesos investigativos de alto nivel en red de comunidad científica.
Diversidad de servicios y productos que ofrece a nivel regional.
Importante posicionamiento de los servicios prestados a nivel regional
Personal en Proyectos con el conocimiento de todo el funcionamiento de la gestión de proyectos.
Amenazas
Equipos de gestión de proyectos insuficiente.
Baja competencia y experiencia del equipo, en gestión de proyectos.

Amenazas
La gestión de proyectos se ha manejado de manera independiente y atomizada desde diferentes dependencias, medianamente articuladas en la Oficina de Planeación.
El proceso de monitoreo y control al desempeño de proyectos carece de tablero de control y sistema de información.
No se cuenta con una PMO Oficialmente constituida.
No se aplican prácticas estandarizadas de gestión de proyectos.
No se cuenta con un proceso de desarrollo de competencias para gestión de proyectos.
No se desarrollan prácticas de articulación entre los proyectos del programa de salud.

Los componentes de los factores externos son las oportunidades y las amenazas. A través de estos componentes se evalúan los factores externos de la compañía. A pesar de que la organización no tiene control sobre dichos componentes, estos pueden ayudarle a encaminar sus estrategias de éxito. Los componentes de los factores internos son las fortalezas y las debilidades. A través de estos componentes se identifican las características internas de la organización, que, a su vez, permiten identificar las áreas en las que hay que intervenir.

Para el análisis de los factores intervinientes se deben definir estrategias que permitan obtener beneficios a partir de las fortalezas encontradas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y aminorar el impacto de las amenazas (tabla 9).

Tabla 9

Matriz de estrategias DOFA para Comfamiliar Risaralda

Estratégias (F1,F2,F3,Fn) X (O1,O2,O3,On)	Estratégias (D1,D2,D3,Dn) X (O1,O2,O3,On)
La generación continua de inversión social fortalece los programas y proyectos en pro del mejoramiento continuo como el posicionamiento del servicio de salud.	Para la generación de ventaja competitiva en el tiempo se requiere la constitución permanente de una PMO debidamente estructurada, con el fin de fortalecer los proyectos con alcance, tiempo y costo.
Estratégias (F1,F2,F3,Fn) X (A1,A2,A3,An)	Estratégias (D1,D2,D3,Dn) X (A1,A2,A3,An)
Con el desarrollo permanente de humanización y calidad, posiciona a la clínica con los mejores estándares de calidad, generando un diferenciador permanente en la atención en los servicios ofrecidos.	Las mejores prácticas en la gestión de proyectos generan desarrollos innovadores para competir con las nuevas clínicas que se establecerán en la región.

7.5 Resultado obtenidos

7.5.1 Nivel de madurez - Metodología OPM3

A partir de la información documentada, tabulada, analizada y clasificada por grupos de procesos y áreas del conocimiento, se diseñó una encuesta de madurez aplicada utilizando la metodología OPM3 (PMI, 2013), formulada a un público objetivo de 10 personas clave pertenecientes a la organización, que de alguna manera están vinculadas con la gestión de los proyectos (anexo 1). La encuesta está conformada por 188 preguntas (anexo 2). La escala de puntajes para valorar las preguntas de la encuesta se presenta en la tabla 10.

Tabla 10

Escala de puntajes para valorar las preguntas de la encuesta

Numeración	Descripción
0	No implementado.
1	Parcialmente implementado.
2	Completamente implementado.
3	Completamente implementado y consistente.

Nota. Escala elaborada a partir de la metodología OPM3 (PMI, 2013, p. 1).

A continuación, en la tabla 11 se muestra un resumen como ejemplo de la encuesta de madurez aplicada utilizando la metodología OPM3 (PMI, 2013).

Tabla 11

Resumen de aplicación de la encuesta de madurez

#	Preguntas	Área del conocimiento	Grupos de procesos	Total			
				0	1	2	3
1	¿Su organización estandariza el proceso de “Desarrollar la Carta del Proyecto”?	Integración	Inicio	0	7	0	0
25	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión del alcance”?	Alcance	Planificación	1	4	2	0
73	¿Su organización estandariza el proceso de "Controlar el cronograma"?	Tiempo	Seguimiento y control	1	3	3	0
77	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión de costos”?	Costos	Planificación	1	3	3	0
97	¿Su organización estandariza el proceso de “Realizar aseguramiento de la calidad”?	Calidad	Ejecución	0	3	3	1

#	Preguntas	Área del conocimiento	Grupos de procesos	Total			
				0	1	2	3
105	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificación de la gestión de recursos humanos"?	Recursos humanos	Planificación	0	4	3	0
129	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Seguimiento y control	1	6	0	0
133	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos"?	Riesgos	Planificación	1	3	3	0
169	¿Su organización estandariza el proceso de "Cerrar adquisiciones"?	Adquisiciones	Cierre	0	4	3	0
173	¿Su organización estandariza el proceso de "identificación de las partes interesadas"?	Partes interesadas	Inicio	0	4	3	0

Nota. Elaboración propia, basada en la metodología OPM3 (PMI, 2013).

Como resultado del análisis, se generaron diferentes gráficas donde se pudieron determinar y compilar los resultados de las encuestas de la siguiente manera:

7.5.1.1 Resultados obtenidos a partir del análisis de las áreas de conocimiento

Acorde con el análisis de madurez, considerando las 10 áreas de conocimiento definidas en la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021), se encontró que el estado de madurez de la gestión de proyectos de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda presenta debilidades en siete grupos de procesos: integración, alcance, tiempo, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y partes interesadas. De acuerdo con la percepción de los entrevistados, se identificó que en estos grupos la gestión de proyectos está parcialmente implementada.

Al analizar individualmente cada una de las 10 áreas del conocimiento, se concluye lo siguiente:

***7.5.1.1.1 Integración*:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (79%) de la ponderación, es decir, se evidencia que los proyectos no son coordinados adecuadamente con los expertos requeridos, afectando la planificación, la ejecución y cierre de los proyectos.

***7.5.1.1.2 Alcance*:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (51%) de la ponderación; es decir, lo que impide definir adecuadamente los entregables requeridos dentro de las historias de usuarios y(o) requisitos del cliente.

***7.5.1.1.3 Tiempo*:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (61%) de la ponderación. Se observó que los proyectos no se entregan a tiempo, hay cambios en el alcance y no siempre se documentada la información. Esto afecta también el costo de los presupuestos.

***7.5.1.1.4 Costos*:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (61%) de la ponderación; es decir, hay sobrecostos en los proyectos y(o) no se hace un control total del costo de estos. Hay que resaltar que otro porcentaje importante es completamente implementado con un 45%; es decir, que en muchos proyectos hay un correcto desempeño de los proyectos dentro de los costos y un correcto seguimiento y control de estos.

***7.5.1.1.5 Calidad*:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (47%) de la ponderación; es decir, que no siempre se realizan los controles de calidad o no se les hace el seguimiento a los procesos para garantizar la calidad del producto efectivamente.

***7.5.1.1.6 Recursos humanos*:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (56%) de la ponderación; es decir, la organización cuenta con una oficina de

planeación que gestiona los proyectos y una oficina aliada que les hace la interventoría, pero no está conformada la PMO que centraliza todas las áreas de la organización.

7.5.1.1.7 ***Comunicaciones*****:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (80%) de la ponderación; es decir, no hay un procedimiento definido ni implementado que facilite la comunicación interna de la organización en términos de gestión de proyectos.

7.5.1.1.8 ***Riesgos*****:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (55%) de la ponderación; es decir, la gestión de riesgo se realiza, pero no en todas las etapas de los proyectos.

7.5.1.1.9 ***Adquisiciones*****:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (58%) de la ponderación.

7.5.1.1.10 ***Partes interesadas*****:** el porcentaje más significativo es parcialmente implementado (45%) de la ponderación; es decir, la gestión de las adquisiciones no se realiza dentro de lo planeado, lo que afecta la ejecución de los proyectos.

El consolidado de la aplicación de la encuesta de madurez por áreas de conocimiento se presenta a continuación en la tabla 12.

Tabla 12

Consolidado de la aplicación de la encuesta de madurez por áreas de conocimiento

Área	0	1	2	3	Total
Integración	16	132	20	0	168
	10%	79%	12%	0%	100%
Alcance	37	86	41	4	168
	22%	51%	24%	2%	100%
Tiempo	11	120	63	2	196
	6%	61%	32%	1%	100%
Costos	9	53	50	0	112
	8%	47%	45%	0%	100%
Calidad	0	47	29	8	84
	0%	56%	35%	10%	100%
Recursos Humanos	1	90	21	0	112
	1%	80%	19%	0%	100%
Comunicaciones	5	77	2	0	84
	6%	92%	2%	0%	100%
Riesgos	18	93	56	1	168
	11%	55%	33%	1%	100%
Adquisiciones	0	65	47	0	112

Área	0	1	2	3	Total
	0%	58%	42%	0%	100%
Partes interesadas	14	50	48	0	112
	13%	45%	43%	0%	100%

Nota. Elaboración propia, basada en la metodología OPM3 (PMI, 2013).

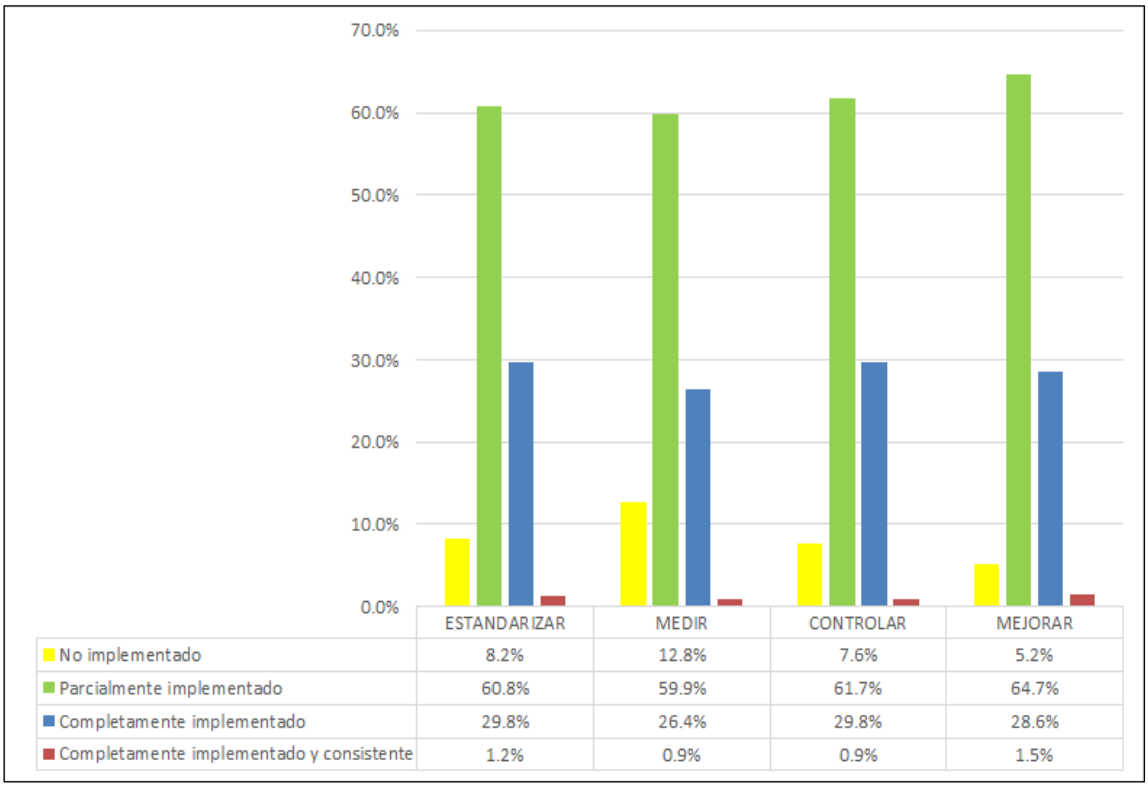
7.5.1.2 Resultados obtenidos a partir del análisis desde la fase de los proyectos.

De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio de madurez, se encontró una generalidad para las fases de los proyectos: estandarizar, medir, controlar y mejorar, donde se presenta una ponderación de más del 60%; es decir, los procesos están parcialmente implementados; y aproximadamente en un 30% completamente implementados (figura 6).

Esto demuestra en el Pareto que, en más del 80%, la aplicación de los proyectos en su madurez fácilmente puede escalar a los diferentes niveles que conduzcan a la transformación cultural y a una mejora continua (PMI, 2013).

Figura 6

Resultado de la aplicación del modelo OPM3 por fases



	ESTANDARIZAR	MEDIR	CONTROLAR	MEJORAR
No implementado	8.2%	12.8%	7.6%	5.2%
Parcialmente implementado	60.8%	59.9%	61.7%	64.7%
Completamente implementado	29.8%	26.4%	29.8%	28.6%
Completamente implementado y consistente	1.2%	0.9%	0.9%	1.5%

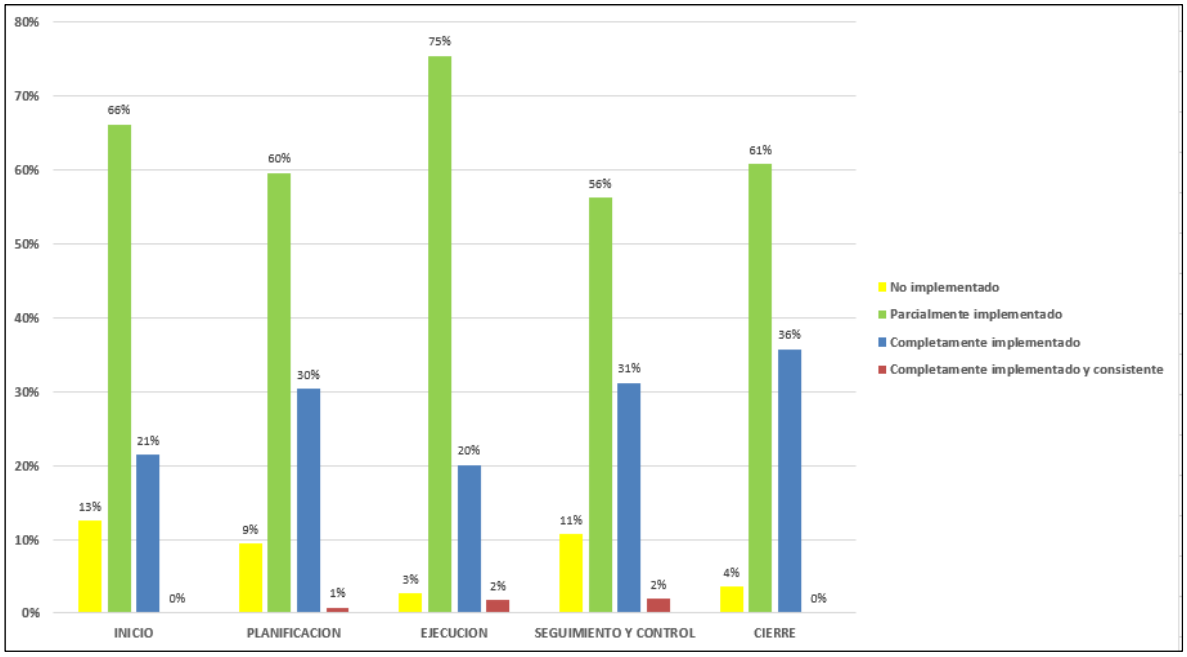
Nota. Los decimales están en inglés. Por tal razón van separados con punto.

7.5.1.3 Resultados obtenidos a partir del análisis desde el grupo de procesos. Acorde con el análisis de madurez, considerando los cuatro grupos de procesos definidos en la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021) se encontró que, de acuerdo con la percepción de los entrevistados, en todos los grupos de procesos su mayor porcentaje está en el rango de parcialmente implementado (figura 6).

El resultado obtenido del análisis a partir de los grupos de procesos se presenta a continuación en la figura 7.

Figura 7

Resultado del análisis a partir de los grupos de procesos



Nota. Elaboración propia, basada en la metodología OPM3 (PMI, 2013).

Al analizar individualmente cada proceso, se concluye lo siguiente:

***7.5.1.3.1 Inicio*:** en la organización, esta etapa está parcialmente implementada (66%); es decir, el *project charter* y(o) el acta de constitución no se elabora en todos los proyectos.

7.5.1.3.2 Planificación: las mejores opciones señaladas por los encuestados se concentran en esta etapa, representadas un 90% entre parcial y completamente implementado. Es así como, dentro del contexto organizacional actual se visibiliza en la organización que el proceso atiende los objetivos estratégicos planteados y se materializa permanente en la planificación misma de los proyectos actuales.

7.5.1.3.3 Ejecución: en esta etapa continúa la misma ponderación estimada en la planeación, e indica la responsabilidad de cada gerente de proyecto de visibilizar y su autonomía con gerencia.

7.5.1.3.4 Seguimiento y control: se mantiene el rango de ponderación de las anteriores áreas de conocimiento, pero es el resultado que se tiene para darles respuesta a los entes de control y(o) a la misma gerencia, que solicita la generación de resultados y la toma de decisiones adecuadas, analizando las desviaciones respectivas con sus niveles de responsabilidad.

7.5.1.3.5 Cierre: representa una ponderación del 61% en parcialmente implementado. Muchas veces, en la línea de tiempo, el costo o el cambio de su alcance hacen que los proyectos actuales no finalicen, sino que quedan como proyectos sin ejecución, que afectando finalmente los resultados de crecimiento y la dinámica de los servicios.

7.5.1.4 Resumen de los resultados obtenidos. Referente a los resultados obtenidos de las diferentes entrevistas formuladas a los responsables directos de la gestión de los proyectos, y de los métodos alternativos utilizados para definir la madurez de la organización, se determinó que la Oficina de Proyectos actual se encuentra en un *nivel 2- procesos*.

Acorde con el modelo de Kerzner (2002):

> En este nivel la organización reconoce cuáles son los procesos comunes, que necesitan ser definidos y desarrollados, tales que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otro proyecto. Además, en este nivel, está incluido el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de gerencia de proyectos como otra metodología empleada por la organización (Amaya, 2013).
>
> Se reconoce la importancia de la Gerencia de Proyectos, y hay aplicación de sus principios. De acuerdo con Gerald Hill, la organización está en Etapa 1 – Oficina de Proyectos (Project Office): Es la unidad fundamental de Gerencia de Proyectos. Es constituida por un Gerente de Proyecto, responsable por el desempeño adecuado de los proyectos, el cual no tiene un impacto importante en la estrategia empresarial de la organización. (p. 56)

7.6 Plan para la estructuración de la PMO

En esta etapa se diseña la estrategia de cambio para la estructuración de la PMO en los servicios de salud de la organización.

Partiendo de los resultados obtenidos en el análisis de madurez, se continúa con la etapa del análisis de la información y los conceptos teóricos sobre las PMO, y se propone qué tipo de PMO se debería implementar en la organización, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y las tendencias actuales en la gestión de proyectos. Para esto, se define la metodología que se va a seguir y se explican en términos generales los pasos que se van a seguir, con el fin de determinar correctamente las funciones, servicios y procesos, y las métricas e indicadores que se deben implementar en Comfamiliar Risaralda.

Posteriormente, se define la estrategia de cambio para estructurar la PMO donde se muestra la importancia de la oficina de gestión de proyectos dentro de la organización, de tal manera que se entienda el valor que esta estará aportando y que el éxito dependerá de la participación de todos los involucrados, siguiendo los lineamientos estratégicos de la organización.

7.6.1 *Marco organizacional PMO*

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de PMO existentes, que se desarrollan según el grado de responsabilidad y autoridad de la organización, y teniendo en cuenta sus necesidades, la propuesta de PMO dependió del enfoque que la Caja de Compensación Familiar de Risaralda formuló en sus políticas organizacionales. Adicionalmente, para la formulación de la PMO se tuvieron en cuenta criterios tales como la madurez de la organización, el modelo de dirección de la organización y los tipos de proyectos que la organización ejecuta.

Apoyándonos fundamentalmente en la *Guía del PMBOK* (2021), adaptando su propuesta acerca de por qué se debe crear una PMO, teniendo como principal beneficio la mejor dirección de los programas, planes y proyectos, en términos de cronograma, costo, calidad y riesgo, y partiendo de la primicia de que la PMO va alineada con las estrategias organizacionales, se plantea que la orientación de PMO de la caja de Compensación Familiar de Risaralda, tenga la siguiente estructura:

> A nivel empresarial (EPMO), que vincule la implementación de la estrategia organizacional con las inversiones a nivel de portafolio en programas y proyectos que brindan resultados, cambios o productos específicos. Esta estructura existe en organizaciones con capacidades de dirección de proyectos bien establecidas que están directamente vinculadas al logro de la estrategia organizacional y amplios objetivos del negocio. (p. 112)

Adicionalmente, se quiere estratificar la EPMO adicionando el componente Oficina de Entrega de Valor (VDO), como departamento subordinado que apoye la alineación estratégica de la EPMO. Esto basado en las necesidades de la organización, debido a los cambios que se están dando dentro de la organización.

El proceso actual de la Caja de Compensación familiar de Risaralda va acorde con lo planteado en la séptima edición de la *Guía del PMBOK* (PMI, 2021), en lo referente a la evolución para fortalecer la obtención de beneficios. El mayor reto que hoy en día están viviendo las organizaciones, y en particular Comfamiliar Risaralda, tiene que ver con las

tendencias de cambio actuales en el proceso de gestión de proyectos, donde hay mayor competencia y articulación con los interesados y, a su vez, se debe generar más valor en el desarrollo de sus proyectos. Estos cambios siempre van en pro de la mejora de la organización y acorde a las tendencias actuales, donde se puede ver que las nuevas PMO son diferenciadoras en cuanto que deben facilitar la obtención de beneficios y creación de valor.

7.6.2 Plan organizacional para la PMO

7.6.2.1 Misión de la PMO. La PMO debe apoyar a la alta dirección en el adecuado desarrollo de portafolios, programas y proyectos de salud dentro de la organización, aplicando buenas prácticas en la gestión de proyectos, durante todas las etapas de su desarrollo (inicio, planeación, ejecución y monitoreo y cierre de los proyectos). Esto con la aplicación de procesos definidos que garanticen su alineamiento con las estrategias de la organización.

7.6.2.2 Visión de la PMO. Ser reconocidos y respetados como una organización líder y como una referencia de excelencia a nivel internacional en el área de la gestión de proyectos organizacional profesionalizada. La PMO debe ser el área de la organización que facilite la gestión de portafolios, programas y proyectos de la unidad estratégica de salud, en la Caja de Compensación Comfamiliar Risaralda. Debe prestar un servicio integral de planificación con procesos innovadores, de tal manera que se ajusten a las necesidades de la organización,

acorde con el entorno actual del desarrollo de los proyectos, y debe dar soporte metodológico y lograr impacto en los resultados.

7.6.2.3 Valores de la PMO. La PMO debe contar con valores de confianza e integridad, compromiso, pasión, excelencia, comunicación, estrategia organizacional, trabajo en equipo y solidaridad. Con estos valores se pretende fortalecer la PMO y brindarle sentido de pertenencia al equipo de trabajo y a los interesados de la organización.

7.6.3 Metodología para crear la PMO de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda

7.6.3.1 Metodología PMO Value Ring. Para crear la PMO de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda se propone utilizar la metodología *PMO Value Ring* (Portman, 2017). Esta metodología sustenta la creación, revisión y operación de las PMO enfocándose en la generación de valor para las organizaciones. Este tipo de PMO tiene como fin, además de proveer servicios, satisfacer las expectativas de los interesados y ser muy flexible para adaptarse a las necesidades de la organización. Esto hace que le genere mayor valor a la organización.

El anillo de valor, o *value ring*, se base en ocho pasos descritos por Portman (2017) y presentados en la figura 8.

Figura 8

Pasos del anillo de valor

Nota. Diagrama tomado de *PMO Value Ring methodology* (Portman, 2017).

7.6.3.1.1 Definir los servicios de la PMO. Se deben identificar las funciones adecuadas para la PMO, de acuerdo con la necesidad de los interesados y los objetivos estratégico de la organización. Este paso es fundamental para iniciar el proceso de creación de la PMO. En el caso de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, se llevó a cabo un ejercicio preliminar para así facilitar la utilización de esta metodología para crear la PMO.

- ***Grupo de los interesados por sectores*:** acorde con la información obtenida de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, se recomendó incluir los siguientes grupos de interesados clasificados por sectores:

- Alta Dirección y Consejo Administrativo

- Apoyo – Compras, Infraestructura, Financiero y Mercadeo
- Entes de Control – Superintendencia Salud y Subsidio
- Líder de Proyectos PMO
- Líder Estratégico PMO

Para este trabajo, se hizo una simulación del *software* de PMO Global Alliance (2022), en el proceso metodológico para la creación de la PMO. Se incluyó la información actual de la organización, determinando el grupo de los *stakeholders*, y la relevancia para cada uno y para las personas responsables dentro de la misma. Así se logró obtener una información preliminar de las expectativas de ellos frente a lo que puede generar la PMO (tabla 13).

Tabla 13

Grupos de stakeholders

Grupos de stakeholders Nombre	Escala de relevancia	Relevancia del grupo
Alta Dirección y Consejo de Administración	5	20,0%
Apoyo: Compras, Infraestructura, Financiera, Mercadeo	5	20,0%
Entes de Control: Superintendencia Salud-Subsidio	5	20,0%
LIDER DE PROYECTOS PMO	5	20,0%
LIDER ESTRATEGICO PMO	5	20,0%

Nota. Elaboración propia, basada en la aplicación de *PMO Value Ring. The Step-by-Step to Make Your PMO Generate Value and Thrive*, de PMO Global Alliance (2022).

Una vez seleccionados los *stakeholders*, se procedió a formular una encuesta sobre los beneficios generados por la PMO, desde el punto de percepción de los involucrados en la gestión de proyectos de la organización. Esta encuesta está clasificada en ocho grupos

compuestos por 30 beneficios (tabla 14), y el resultado fue poder identificar los cinco beneficios más relevantes que los interesados esperan que genere la PMO.

Tabla 14

Encuesta sobre los beneficios potenciales de la PMO – PMO Value Ring

#	Expectativas de beneficios de los interesados	Selección	#	Expectativas de beneficios de los interesados	Selección
1	Mayor disponibilidad de recursos con competencias en gestión de proyectos.		16	Mayor agilidad en la toma de decisiones.	
2	Mayor disponibilidad de información de las lecciones aprendidas de experiencias previas.		17	Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización.	
3	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos.		18	Reducción de los plazos/ciclos de vida de los proyectos.	
4	Mejor comunicación entre las áreas de la organización.		19	Menos exposición a riesgos.	

#	Expectativas de beneficios de los interesados	Selección	#	Expectativas de beneficios de los interesados	Selección
5	Mejor comunicación entre en el equipo del proyecto.		20	Mayor integración entre las áreas de la organización.	
6	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo.		21	Aumento de la productividad en proyectos.	
7	Mayor confiabilidad en la información presentada.		22	Mayor calidad en los resultados de los proyectos.	
8	Estimaciones de plazo y costo más confiable.		23	Mayor satisfacción de los clientes de los proyectos.	
9	Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones.		24	Mayor definición de las autoridades.	
10	Mejor control sobre los equipos del proyecto.		25	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia.	

#	Expectativas de beneficios de los interesados	Selección	#	Expectativas de beneficios de los interesados	Selección
11	Mejor control sobre tiempo y costo del proyecto.		26	Mayor visibilidad de la relación entre proyectos.	
12	Mejor control sobre terceros y subcontratistas.		27	Mayor compromiso organizacional con los resultados.	
13	Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos.		28	Mayor visibilidad del avance del proyecto.	
14	Mayor motivación y compromiso individual.		29	Mayor visibilidad de la demanda de recursos.	
15	Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades.		30	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones.	

Nota. Elaboración propia, basada en la aplicación de *PMO Value Ring* (OPM Global Alliance, 2022).

- ***Resultados de la evaluación*:** a continuación, en la tabla 15 se muestran los resultados preliminares de la encuesta, donde se destacan los cinco beneficios seleccionados como los más relevantes que debe generar la PMO:

Tabla 15

Consolidado de los beneficios más relevantes de la proyección de la PMO

Nombre: GERMAN TABARES	**E-mail:** gtabares@comfamiliar.com	**Situación:** Terminado	**Grupo:** LIDER DE PROYECTOS PMO

Expectativas de beneficios
1. Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
2. Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
3. Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones
4. Mejor control sobre los equipos de proyecto
5. Mayor visibilidad del avance del proyecto

Nombre: JOSE EDISON ECHEVERRY	**E-mail:** jecheverryq@comfamiliar.com	**Situación:** Terminado	**Grupo:** Alta Dirección y Consejo de Administración

Expectativas de beneficios
1. Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
2. Estimaciones de plazo y de costo más confiables
3. Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto
4. Mayor agilidad en la toma de decisiones
5. Mejor calidad en los resultados de los proyectos

Nombre: LILIANA PERILLA	**E-mail:** lperilla@comfamiliar.com	**Situación:** Terminado	**Grupo:** Apoyo: Compras, Infraestructura, Financiera, Mercadeo

1. Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
2. Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
3. Estimaciones de plazo y de costo más confiables
4. Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto
5. Mayor integración entre las áreas de la organización

Nombre: MONICA BIBIANA SALAZAR MARTINEZ	**E-mail:** msalazarm@comfamiliar.com	**Situación:** Terminado	**Grupo:** Entes de Control: Superintendencia Salud-Subsidio

Expectativas de beneficios
1. Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
2. Mejor comunicación entre las áreas de la organización
3. Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos
4. Mejor definición de las prioridades
5. Mayor compromiso organizacional con los resultados

Nombre: RICAURTE CASTAÑO	**E-mail:** rcastano@comfamiliar.com	**Situación:** Terminado	**Grupo:** LIDER ESTRATEGICO PMO

Expectativas de beneficios
1. Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
2. Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
3. Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos
4. Mayor agilidad en la toma de decisiones
5. Mejor calidad en los resultados de los proyectos

Nota. Elaboración propia, basada en la aplicación de *PMO Value Ring* (OPM Global Alliance, 2022).

- ***Resultado final de la evaluación*:** una vez se formularon las encuestas, se procedió a correr el *software* para poder determinar el orden de priorización de los cinco beneficios esperados, los cuales se organizan y se selecciones en forma ascendente del 1 al 5, a partir de lo cual se obtuvieron los resultados que se presentan en la tabla 16.

Tabla 16

Consolidado general de la evaluación de los beneficios de la PMO

Beneficios esperados		
Prioridad	**Beneficios**	**Relevancia**
1	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo	32,0%
2	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto	12,0%
3	Estimaciones de plazo y de costo más confiables	9,3%
4	Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto	6,7%

5	Mayor agilidad en la toma de decisiones	5,3%
6	Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas	5,3%
7	Mejor comunicación entre las áreas de la organización	5,3%
8	Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos	4,0%
9	Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos	4,0%
10	Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones	4,0%
11	Mejor control sobre los equipos de proyecto	2,7%
12	Mejor calidad en los resultados de los proyectos	2,7%
13	Mejor definición de las prioridades	2,7%
14	Mayor integración entre las áreas de la organización	1,3%
15	Mayor compromiso organizacional con los resultados	1,3%
16	Mayor visibilidad del avance del proyecto	1,3%

Nota. Elaboración propia, basada en la aplicación de *PMO Value Ring* (OPM Global Alliance, 2022).

Una vez seleccionados los cinco beneficios, la metodología del *PMO Value Ring* (OPM Global Alliance, 2022) ofrece mediante algoritmos una posibilidad de 26 funciones o servicios potenciales que se generan a partir de la información ya suministrada sobre los beneficios esperados.

Con esta información, el PMO Value Ring *software* nos arroga las funciones que se deben implementar en la organización, presentadas en orden ascendente, desde la más relevante hasta la menos relevante (tabla 17).

Tabla 17

Proyección de las funciones para implementar mediante la PMO

Funciones recomendadas para la PMO			
Prioridad	**Funcion**	**Relevancia**	**Relevancia acumulada**
1	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	10,2	10,2%
2	Proporcionar Tablero de Control Estrategico de Proyectos	9,0	19,2%
3	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	8,7	27,9%
4	Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	5,9	33,8%
5	Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	4,9	38,8%
6	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	4,8	43,6%
7	Proveer Mentoring para los Gestores de Proyectos	4,8	48,4%
8	Gestionar Interesados en Proyectos	4,7	53,1%
9	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	4,7	57,7%
10	Gestionar Proyectos o Programas	4,4	62,1%
11	Gestionar Reuniones de Lecciones Aprendidas	4,0	66,1%
12	Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	3,9	70,0%
13	Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	3,7	73,7%
14	Conducir Auditoría de Proyectos	3,6	77,3%
15	Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	3,4	80,7%
16	Apoyar la Planificación de Proyectos	3,2	83,8%
17	Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto	2,4	86,2%
18	Apoyar la Definición de la Cartera de Proyectos	2,2	88,4%
19	Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos	2,1	90,5%
20	Realizar Benchmarking	2,0	92,6%
21	Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	1,8	94,3%
22	Gestionar la Documentación de los Proyectos	1,6	95,9%
23	Gestionar la Interfaz con los Clientes de los Proyectos	1,3	97,2%
24	Gestionar Personas en Proyectos	1,2	98,4%
25	Participar en la Planificación Estratégica	1,2	99,5%
26	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	0,5	100,0%

Nota. Elaboración propia, basada en la aplicación de *PMO Value Ring* (OPM Global Alliance, 2022).

A continuación, se seleccionaron las cinco primeras opciones arrojadas por la metodología: Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos, proporcionar tablero de control estratégico de proyectos, proporcionar informe de desempeño de proyectos o programas a la alta dirección, promover la gestión de proyectos en la

organización y proporcionar metodología de gestión de proyectos. Los estudios sugieren que sean cinco, para poder generarle un impacto de valor importante a la organización, identificados por los interesados, principalmente a corto plazo. Su importancia es explicada más adelante.

7.6.3.1.2 Equilibrar la combinación de servicios de la PMO. Es importante dar equilibrio al conjunto de funciones de la PMO, con el fin de generar valor a los interesados.

En este paso se comienza a hacer una valoración de los resultados obtenidos anteriormente de las cinco primeras funciones identificadas por la metodología (tabla 18); es decir, se analizan individualmente los resultados de cada grupo de *stakeholders*, para obtener un balance en los resultados acorde con los intereses de cada uno de estos grupos, ya que los resultados individuales varían un poco respecto al resultado final.

Tabla 18

Funciones para implementar en la PMO

Balanceo

Funciones seleccionadas para la PMO

Funciones	Relevancia	Percepción en lo plazo		
		Corto	Promedio	Largo
Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos	10,2%	9%	34%	57%
Proporcionar Tablero de Control Estrategico de Proyectos	9,0%	90%	7%	3%
Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	8,7%	91%	5%	4%
Promover la Gestión de Proyectos en la Organización	5,9%	12%	56%	32%
Proporcionar Metodología de Gestión de Proyectos	4,9%	7%	22%	71%
Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	4,8%	89%	8%	3%
Proveer Mentoring para los Gestores de Proyectos	4,8%	24%	56%	20%
Gestionar Interesados en Proyectos	4,7%	87%	9%	4%
Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	4,7%	18%	29%	53%
Gestionar Proyectos o Programas	4,4%	88%	8%	4%
Gestionar Reuniones de Lecciones Aprendidas	4,0%	93%	5%	2%
Gestionar los Cambios y Transformaciones Organizacionales	3,9%	76%	14%	10%
Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos	3,7%	16%	56%	28%
Conducir Auditoría de Proyectos	3,6%	28%	57%	15%
Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas	3,4%	14%	56%	30%
Apoyar la Planificación de Proyectos	3,2%	32%	40%	28%
Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto	2,4%	96%	2%	2%
Apoyar la Definición de la Cartera de Proyectos	2,2%	5%	14%	81%
Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos	2,1%	1%	3%	96%
Realizar Benchmarking	2,0%	13%	65%	22%
Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	1,8%	12%	18%	70%
Gestionar la Documentación de los Proyectos	1,6%	18%	22%	60%
Gestionar la Interfaz con los Clientes de los Proyectos	1,3%	66%	32%	2%
Gestionar Personas en Proyectos	1,2%	78%	19%	3%
Participar en la Planificación Estratégica	1,2%	19%	48%	33%
Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	0,5%	15%	35%	50%

Nota. Elaboración propia, basada en la aplicación de *PMO Value Ring* (OPM Global Alliance, 2022).

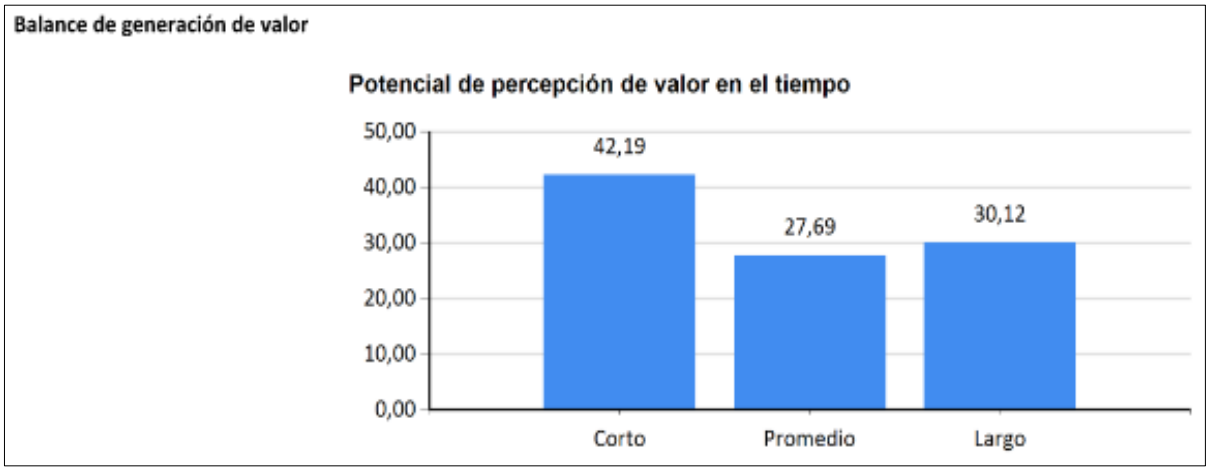
Algo fundamental de la tabla de balanceo anterior son las tres columnas mostradas, que se refieren a la percepción en el tiempo; es decir, a corto, mediano y largo plazo. Esto quiere decir que algunos servicios van a generar visibilidad a corto, mediano y largo plazo. Como ejemplo, se tiene el de proporcionar herramientas y sistemas de información para la gerencia

de proyectos, cuyo mayor impacto se visibilizará a mediano plazo; es decir, mientras se desarrollan estas herramientas, a corto plazo no se verá el valor. Esto no quiere decir que no se esté trabajando, sino que solo se verá el resultado a mediano plazo, cuando se estén implementando.

La importancia de tener estas funciones en el tiempo es que, cuando los indicadores se generen, se puede determinar cuantitativamente cómo esas funciones se visibilizarán en un determinado momento. La percepción que va a tener la compañía de la PMO en el tiempo será tal como se aprecia en la figura 9.

Figura 9

Proyección de la percepción de valor en el tiempo



Nota. Elaboración propia, basada en la aplicación de *PMO Value Ring* (OPM Global Alliance, 2022).

Esto es relevante cuando se habla de victorias tempranas. Si no se muestran a corto plazo beneficios de la PMO, nos podremos enfrentar a que los *stakeholders* pierdan interés en la importancia de mantener la PMO y se pierda su patrocinio. La intención es que se ofrezcan resultados a corto mediano y largo plazo.

7.6.3.1.3 Establecer el proceso de la PMO. Definir claramente los procesos de la PMO, usando las mejores prácticas y ajustándose a las necesidades de la organización.

En esta etapa se debe establecer el proceso específico para cada función seleccionada de la PMO. Se deben definir las entradas, salidas y responsabilidades de los procesos.

Para el caso de Comfamiliar Risaralda, se deberán definir estos procesos para las siguientes funciones seleccionadas:

1. Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos.
2. Proporcionar el tablero de control estratégico de proyectos.
3. Proporcionar el informe de desempeño de proyectos o programas a la alta dirección.
4. Promover la gestión de proyectos en la organización.
5. Proporcionar la metodología de gestión de proyectos.

7.6.3.1.4 Definir los indicadores de gestión) KPI) de la PMO. Definir y seleccionar los indicadores adecuados de redimiendo, monitoreo y gestión, de tal manera que se refleje cómo la PMO está generando valor.

7.6.3.1.5 Definir el personal y las competencias de la PMO. Se evaluó el equipo de la PMO, determinando la capacidad de cada integrante y cómo se pueden potencializar las habilidades en torno a la gestión de proyectos (figura 10 y tabla 19).

Figura 10

Organigrama para la PMO de Comfamiliar Risaralda

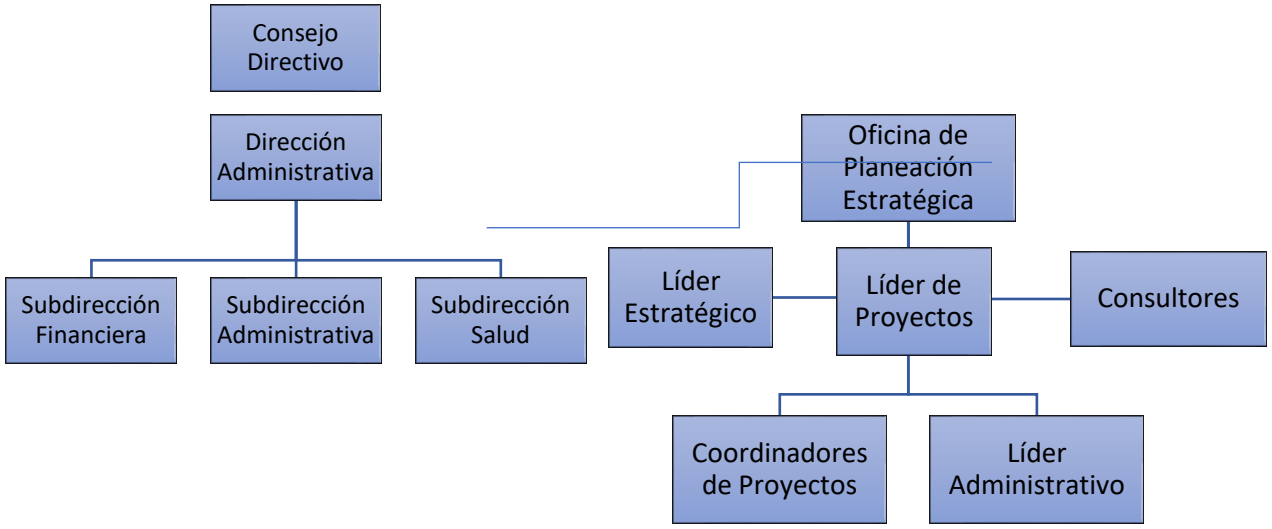


Tabla 19

Descripción de cargos para la PMO de Comfamiliar Risaralda

Cargo	No. personas	Competencias	Responsabilidades
Líder de Proyectos	1	1. Profesionales con posgrados en proyectos.	1. Seleccionar, asignar, calificar y evaluar directores de proyectos.
		2. Liderazgo efectivo.	2. Implementación de servicios de la PMO.
		3. Coordinación de equipos.	3. Gestión de cambios de proyectos.
		4. Resolución de problemas y conflictos.	4. Seguimiento y control a la salud de los proyectos.
		5. Comunicación asertiva.	5. Direccionar y facilitar interrelación y comunicación entre proyectos.
Coordinador de Proyectos	4		1. Formular y planificar el proyecto.
			2. Administrar los recursos del proyecto.

Cargo	No. personas	Competencias	Responsabilidades
		1. Profesionales con experiencia promedio de cinco años en la organización.	3. Asegurar el cumplimiento de las especificaciones de los proyectos.
			4. Atender a las necesidades del dueño/patrocinador del proyecto.
			5. Controlar la ejecución del proyecto.
			6. Gestionar el riesgo del proyecto.
			7. Gestionar los interesados de los proyectos.
Líder Administrativo	1	1. Tecnólogo administrativo/contable.	1. Gestionar la documentación de los proyectos.
			2. Recopilar y asentar datos, estados de cuenta, reportes contables, etc.
			3. Gestionar las comunicaciones.

Cargo	No. personas	Competencias	Responsabilidades
Brazos extendidos-colaboradores de la organización.	Variable	Personal de la organización con antigüedad superior a cinco años, en niveles profesionales y posgrado, con experiencia en campos específicos.	1. Apoyar diferentes técnicos especializados de los proyectos. 2. Las asignadas por cada proyecto.
Consultores	Variable	Expertos técnicos en diversas áreas de la salud y la ciencia.	1. Asesorar la formulación, selección y ejecución de los proyectos.

7.6.3.1.6 Definir la madurez de la PMO y planificar su evolución. Se determinó la madurez de la organización y definir las acciones que se iban a elegir para su evolución. Para esta investigación, ya se adelantó el estudio del nivel de madurez, utilizando la metodología cuantitativa del OPM3 (PMI, 2013), la metodología cualitativa de Gerald Hill, la matriz de estructura, contexto y servicios y, finalmente, la matriz DOFA. En este paso, la Caja de Compensación Familiar solo tendría que actualizar la información.

7.6.3.1.7 Calcular la rentabilidad sobre la inversión (ROI) de la PMO. Se determinó y se calculó el retorno financiero de los proyectos, para determinar si sus objetivos están alineados con los objetivos de la organización.

7.6.3.1.8 Monitorear el desempeño de la PMO. Definir cómo el desempeño de la PMO o la generación de valor serán monitoreados y definir las métricas que se vayan a utilizar.

8. Factores de éxito de las PMO

Como ya es bien conocido por diferentes organizaciones, la PMO tiene como objetivo principal proporcionar y estandarizar buenas prácticas en el área de gestión de proyectos, ayudando a las organizaciones a ser exitosas en el logro de sus objetivos.

El reto mayor que enfrentan las organizaciones hoy en día es estar a la vanguardia con los estándares internacionales de gestión de proyectos, al igual que implementar estos estándares en su organización, generar una cultura de cambio y lograr la permanencia de estos dentro de las organizaciones. Actualmente, las PMO deben generarles valor a las organizaciones, para poder mantener el apoyo de los interesados y permanecer en el tiempo.

Por esta razón, a continuación, se describen algunos factores de éxito que, según Maeso (2015), deben tener en cuenta las PMO para su supervivencia y permanencia en el tiempo.

8.1 Beneficios cuantificables

Las PMO deben tener una metodológica que genere objetivos medibles y una gestión de la comunicación que facilite que estas mediciones se transmitan adecuadamente y de manera efectiva a la alta dirección, con el fin de mostrar el valor que la PMO le está generando a toda la organización. Los indicadores o métricas deben proveer información acerca del

cumplimiento de objetivos estratégicos, el porcentaje de proyectos exitoso, la medición de costos y cronogramas, la calidad de producto, la satisfacción de los usuarios, etc.

Toda medida del valor que esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización se convierte en factor de éxito para la PMO.

8.2 Apoyo de la alta dirección

Para una buena estructuración de la PMO, es fundamental el apoyo de la alta dirección como factor de éxito. El apoyo administrativo y ejecutivo debe de estar acompañado del poder y las capacidades que estos órganos le ofrezcan a la PMO, para la adecuada implementación de los cambios necesarios dentro de la organización, y así poder alcanzar los objetivos formulados. Por otro lado, los interesados son las personas que finalmente van a sustentar la PMO y son los que van a avalar la permanencia de esta en el tiempo.

8.3 Alineamiento estratégico organizacional

Este es un factor fundamental para el éxito de cualquier PMO. Hoy en día las PMO deben generarle valor a la organización, como premisa fundamental. Sus objetivos deben estar alineados con los objetivos y metas organizacionales. La PMO de Comfamiliar Risaralda debe contar con que sus objetivos estratégicos estén alineados con los de la organización. Esto es fundamental, ya que este tipo de organizaciones, regidas por superintendencias, son

muy rígidas en la aprobación de la inversión de recursos. Por lo tanto, sus objetivos deben ir alineados con los objetivos organizacionales.

8.4 Comunicación

La PMO debe implementar de forma adecuada la gestión de las comunicaciones. Esto con el fin de facilitar el enlace entre la alta gerencia y el resto de la organización, para ayudar a que la implementación de los cambios se dé fácilmente y de forma tal que no impacte negativamente en ningún área de la organización. La gestión de la PMO deber ser visible y generar confianza dentro de la alta dirección.

8.5 Gestión del recurso humano

La PMO debe estar alineada con la Oficina de Recursos Humanos, con el fin de definir parámetros claros a la hora de seleccionar el personal idóneo para que haga parte de la PMO. El mayor reto que se presenta hoy en día es el de contar con el personal adecuado que tenga habilidades y conocimientos en la gestión de proyectos y que se adapte a los cambios y procedimientos de las organizaciones. Asimismo, se debe establecer un plan de capacitación que incluya todo tipo de entrenamiento y de certificaciones, con el fin de preparar constantemente al personal, para que se mantenga a la vanguardia de las tendencias actuales en la dirección de proyectos.

9. Estrategia de cambio estructuración de la Oficina de PMO

De acuerdo con la investigación desarrollada en la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, partiendo de la información a nivel de las estrategias corporativas, el rol y la estructuración de la oficina de planeación de la organización, y analizando las necesidades de la organización, en el resultado de madurez encontrado en este estudio se ha determinado la necesidad de definir una estrategia de cambio para la estructuración de la PMO.

Como sabemos, en el siglo XXI las organizaciones están enfrentando grandes retos que, de una u otra forman, requieren el cambio de orientación de los procesos organizacionales actuales. Esto se ve reflejado en que la tendencia mundial en términos de gestión de proyectos es ofrecer respuestas ágiles e innovadoras y equipos de proyectos multidisciplinarios que puedan responder rápidamente a los cambios de las necesidades de las organizaciones y que apliquen las mejores prácticas para el desarrollo efectivo de los proyectos.

En estos cambios actuales, la adaptación constante al entorno actual influye directamente en la oficina de proyectos de las organizaciones, ya que ellas son las encargadas de la ejecución de desempeño de las metodologías, procesos, plantillas, riesgos y aplicación de mejores prácticas, entre otros. A su vez, las oficinas de proyectos de las organizaciones se han visto en la necesidad de reinventarse, lo que ha implicado hacer modificaciones de forma y de fondo, para transformarse en áreas más estratégicas que, además, le dan valor de la organización.

Cuando se decide ya sea implementar una PMO o reestructurar una oficina de gestión de proyectos existente, se recomienda validar y tener en cuenta tres elementos clave para la estrategia de gestión de cambios: contenido, recurso humano y procesos, que se describen a continuación.

- ***Contenido*****:** se refiere a que todos los cambios que se vayan a realizar en la organización (metodologías, procesos, métricas, plantillas, etc.) deben tener sustento técnico y soporte de la necesidad del cambio.

- ***Recurso humano*****:** se refiere al papel fundamental que debe desempeñar el equipo de trabajo dentro de los nuevos cambios, tales como el manejo emocional, el aprendizaje de nuevos comportamientos, el cambio en estructuras culturales de la organización, etc.

- ***Procesos*****:** hace referencia a los cambios que puede tener la organización como consecuencia del cambio. "El proceso denota el flujo de actividad que producirán los cambios en el contenido mientras simultáneamente se transforman las personas y la cultura como es requerido para operar la nueva organización en forma exitosa" (Recuperado en línea en julio, 2022).

Para poder establecer la PMO en la caja de Compensación Familiar de Risaralda, Servicio de Salud, es fundamental seguir una serie de pasos que van a facilitar que su implementación se

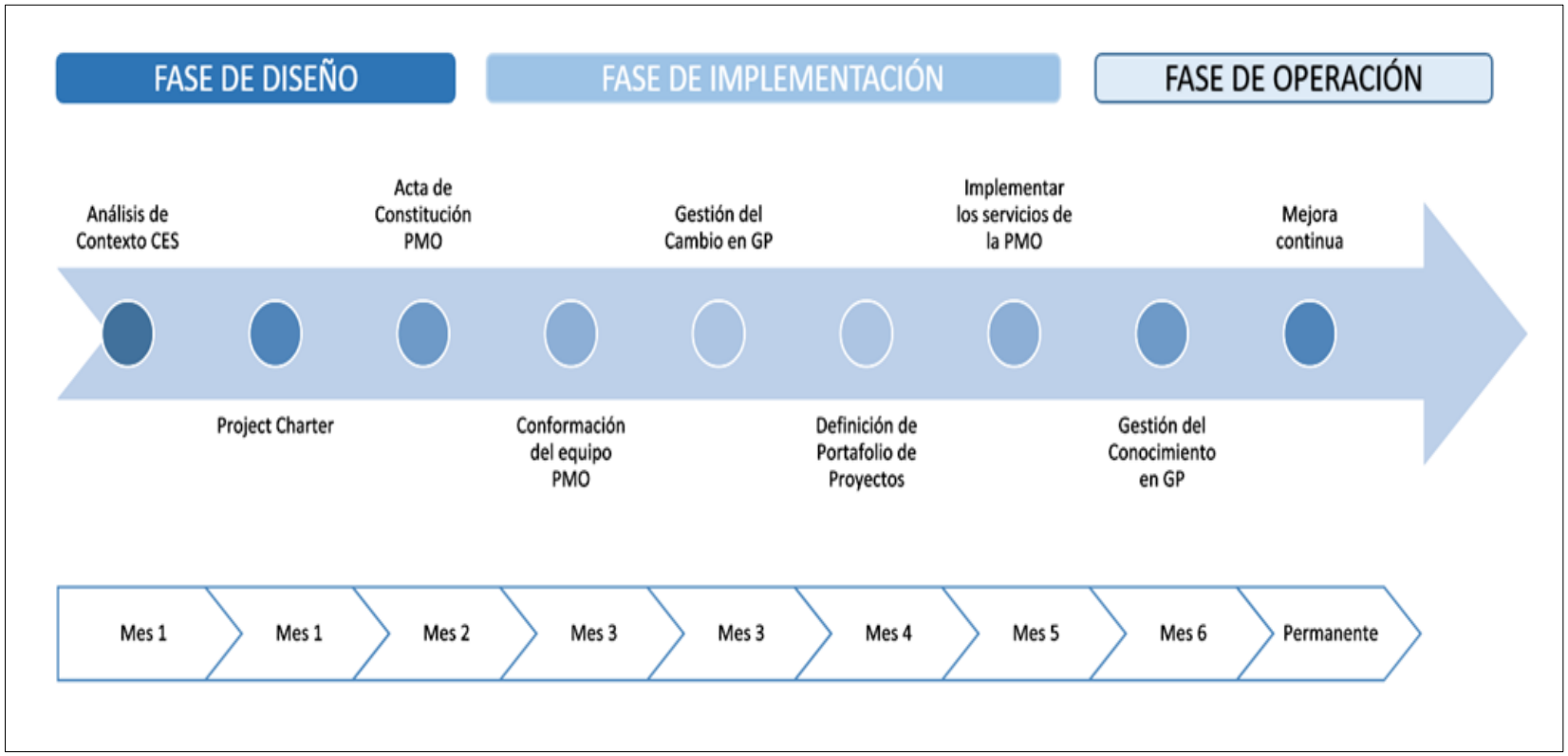
haga de manera efectiva al interior de la organización, de manera que logre llenar las expectativas de los interesados, que involucre a todas las partes y que se puedan alcanzar los objetivos tanto de la PMO como los organizacionales.

Una vez definida la PMO utilizando la metodología recomendada en este estudio, que es la de la PMO Value Ring (o si la organización considera utilizar otra), se sugiere seguir los pasos que se describen a continuación, para lograr su implementación de manera adecuada y exitosa dentro de la organización, según lo planteado por Pérez (2020).

En la figura 11 se aprecia el plan de implementación de la PMO propuesta para la unidad Negocio de Salud de Comfamiliar Risaralda.

Figura 11

Plan de implementación de la PMO propuesta para la unidad Negocio de Salud de Comfamiliar Risaralda



9.1 Aprobación formal de la PMO

- Elaborar la propuesta final de la OMP que se vaya a implementar.
- Presentar la propuesta final de la PMO ante los interesados (Alta Dirección Consejo Administrativo, Líderes de la Oficina de Planeación, Oficina de Apoyo – Compras, Infraestructura, Financiera, Mercadeo).
- Hacerle ajustes y sugerencias a la presentación final de la propuesta de la PMO.
- Celebrar la reunión para la aprobación de la PMO por parte de los entes responsables (Alta Dirección Consejo Administrativo).
- Una vez aprobada la PMO, elaborar la respectiva acta de constitución.

9.2 Socialización de la PMO

- Celebrar reuniones de socialización con las áreas de la organización que estarán vinculadas a la gestión de los proyectos.
- Elaborar documentos resumen con la información más relevante de la PMO, con el fin de reproducir el impacto que va a general dicha oficina dentro de la organización.
- Celebrar reuniones con los *stakeholders*, para involucrarlos y que participen en los procesos de cambios de la organización.

9.3 Conformación del equipo de trabajo de la PMO

- Con la plantilla de roles y responsabilidad definida en la PMO, determinar qué personal de la organización se ajusta a esas características, y reasignar dichos roles.
- Iniciar un proceso de selección de los cargos donde no se tenga personal idóneo o donde existan vacantes. En este punto, para el director de la PMO ejecutivo y(o) técnico se recomienda que cuente con la experiencia necesaria en los procesos de gestión de proyectos. Para garantizar el éxito en este tipo de propuestas, se debe contar con personas con experiencia, que tengan la capacidad de liderar proceso de cambios organizacionales.

9.4 Infraestructura física para el funcionamiento de la PMO

- Definir el espacio físico donde funcionará la PMO, de tal manera que esta área se pueda caracterizar dentro de la organización, que se vea visible y que toda la organización le dé la importancia y el reconocimiento que le corresponde a dicha oficina.
- Adquirir los equipos y *software* adecuados para el correcto funcionamiento de la PMO. De la misma manera, las licencias correspondientes a dichos *softwares*. Se recomienda utilizar herramientas tales como Primavera 6, Analyzer y Microsoft Project, entre otras.

9.5 Capacitación del equipo de trabajo

- Definir en el equipo de trabajo las metodologías que se vayan a utilizar, para así requerir el tipo de certificación necesaria para los integrantes de la PMO, acorde con sus roles. Se sugiere que tengan certificación del PMI, como Project Manager Profesional (PMP). En cuanto a metodología agiles, el Scrum Máster (PSM I, PSM II y PSM III – Nivel Técnico, Nivel Experto y Nivel autoridad respectivamente).
- Capacitar al personal encargado del control del cronograma y de costos, con *softwares* que estén a la vanguardia en el mercado actual, con el fin de garantizar no solo la excelencia en los resultados, sino que cumplan con las expectativas esperadas.

9.6 Etapa II

9.6.1 Implementación de la PMO

- Iniciar la implementación de la PMO, teniendo en cuenta cómo los programas y proyectos en curso se van adaptando los nuevos procesos, y cómo para los nuevos se van implementando los nuevos elementos de gestión de proyectos.
- Comenzar a aplicar e implementar los procesos, metodologías y métricas, control y seguimiento, entre otros, definidos en la nueva PMO.

Con independencia de la metodología, la estrategia o los pasos que se vayan a seguir durante la gestión de cambio e implementación de la PMO en la organización, se recomienda incluir los siguientes aspectos, de manera obligatoria, con el fin de garantizar el éxito en estos nuevos procesos de gestión de proyectos.

Acorde con Bloise (2017), es importante:

- Realizar un análisis de impacto en la organización, que facilite la identificación de su situación actual, referente a cómo la alta gerencia va a enfocar sus esfuerzos para la incorporación de la PMO dentro de la organización. Con esto se podrán conocer las áreas y personas que se van a ver afectadas dentro de la organización, las brechas existentes, los niveles de influencia y las reacciones al cambio. Como resultados de este análisis, se recomienda definir un plan que permita mitigar cualquier impacto negativo que pudiera materializarse durante el proceso.
- Diseñar una estrategia de comunicación que facilite el manejo de toda la información de los cambios que se estarán realizando con la incorporación de la PMO, de tal manera que esos cambios de adapten naturalmente a la organización, sin generar mucho impacto. Referente al manejo de la información, poder comunicar cuáles son los procesos que se verán afectados y las nuevas dinámicas esperadas entre los miembros de las distintas áreas de la organización, e identificar claramente tanto los nuevos roles como sus funciones y responsabilidades. Asimismo, elaborar documentos informativos que de manera

permanente informen sobre el avance del proceso y disminuyan la incertidumbre sobre el proceso de cambio.

- Hacer las capacitaciones requeridas a todos los involucrados directos e indirectos que tengan que ver con la gestión de los proyectos, e informar oportunamente la vigencia de estos. La información y capacitación sobre la implementación de la PMO es un factor clave para el adecuado conocimiento y entendimiento de este proceso dentro de la cultura organizacional, y así informar adecuadamente las mejoras que se están dando a través de este proceso de cambio.
- Identificar los actores y su influencia, de tal manera que se puedan canalizar las reacciones negativas dentro del proceso, con el fin de minimizar la obstaculización que puedan generar en la implementación del cambio.

10. Conclusiones

El nivel actual de madurez identificado en Comfamiliar Risaralda, utilizando el modelo OPM3 establecido por el PMI (2013), mostró una generalidad en los resultados para las fases de los proyectos de estandarización, medición, control y mejora. Presentó una ponderación de más del 60% de los proyectos donde los procesos están parcialmente implementados, y de alrededor de un 30% donde están completamente implementados; es decir, de acuerdo con Hill (2008), la organización está en Etapa 1 – Oficina de Proyectos (*project office*), que es la unidad fundamental de Gerencia de Proyectos, constituida por un gerente de proyectos que es el responsable por el desempeño y la aplicación de las buenas prácticas. Este tipo de oficina no tiene un impacto importante en la estrategia empresarial de la organización.

Otro elemento importante para destacar del estudio de madurez desarrollado con los métodos cualitativos, como fueron la matriz de estructura, contexto y servicios del área de servicios de Salud, y la matriz DOFA, se pudo determinar qué tipo de PMO necesita la organización. Esto se hizo partiendo de los elementos estructurales de la organización, los objetivos organizacionales y la transformación actual de la Caja de compensación Familiar, apuntando a una PMO híbrida, donde se puedan desarrollar conceptos ágiles y, a su vez, continuar con las metodologías tradicionales.

Se destaca, por su importancia, que la Oficina de Planeación de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda presenta un bajo desempeño en la gestión de los riesgos. Esto se

identificó a partir de las encuestas formuladas a los actores intervinientes en la gestión de los proyectos. Se necesita hacer en el corto plazo un estudio en el que se identifiquen, analicen y mitiguen los riesgos existentes, debido a la envergadura de los proyectos por desarrollar y en desarrollo existentes en el área de salud. Lo anterior, sin desconocer que hay que hacer mejoras en las otras áreas que presentaron un mediano desempeño en la organización.

A partir de los resultados obtenidos del estudio de madurez de la organización, podemos concluir la importancia y necesidad fundamental de crear e implementar la PMO para la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, con el fin de centralizar la gestión de los proyectos, de tal manera que no se pierdan esfuerzos individuales en la ejecución de estos, si no que los esfuerzos se canalicen en pro de las estrategias organizacionales.

Se determinó la necesidad de crear una PMO estructurada, con autoridad para la toma de decisiones y que pueda tener un mejoramiento continuo en los procesos de gestión. Se propone que las funciones, procedimientos, métricas y recurso, entre otros, se determinen utilizando la metodología del Value Ring, la cual se ajusta a las necesidades de la organización. Esta metodología ayudará a aumentar la competitividad y el reconocimiento de la organización en el medio, por la calidad de sus proyectos, mejorará la comunicación y la confianza de los *stakeholders*, facilitará minimizar la gestión de riesgos y permitirá obtener beneficios económicos en la organización, con el uso adecuado de los recursos.

11. Recomendaciones

Se recomienda que los *stakeholders* de Comfamiliar Risaralda apoyen y fomenten la creación e implementación de la PMO. Sin el apoyo de los directivos de la organización, la PMO no podrá mantenerse en el tiempo. Adicionalmente, el sistema del Subsidio Familiar como política pública, contenido en los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, genera un orden económico y social como inversor permanente en el sector privado, y donde corporaciones como Comfamiliar de Risaralda sirven como impulsores de desarrollo de proyectos que pueden generan un impacto importante en la comunidad risaraldense.

Una vez creada la OPM, se recomienda desarrollar una campaña de socialización en toda la organización. Esto debido a que en las organizaciones en general la resistencia al cambio es una constante cuando se habla de la implementación de las PMO. Se resalta la importancia del apoyo de las directivas y de la vinculación de todos los actores que intervienen en la gestión de proyectos, capacitándolos y dándoles el rol correspondiente acorde a sus habilidades dentro de este proceso.

Debido a la situación actual del país y del mundo en general, donde nos encontramos con cambios en las economías, incrementos en las tasas de interés e inflación fluctuante, se recomienda que, de forma paralela a la creación de la PMO, se haga un análisis PESTAL en la organización, ya que no solo los factores políticos, económicos y sociales están involucrados en este tipo de organizaciones, por lo que no debemos dejar de lado factores

tecnológicos, ecológicos y legales o jurídicos. Este análisis va a permitirle a la organización hacer un análisis estratégico para determinar el contexto actual de la organización, y así determinar las estrategias, aprovechar oportunidades y(o) actuar ante los riesgos encontrados.

Finalmente, se recomienda que la PMO, u Oficina de Gestión de Proyectos, haga iteraciones permanentes una vez implementada; es decir, evalúe constantemente su nivel de madurez utilizando cualquiera de los métodos ya establecidos, y así identificar las mejoras en su desempeño, como ha venido evolucionando en el tiempo y qué cambios debe hacer en sus funciones, procesos y métricas, entre otros. Al igual que en la evolución obtenida, las nuevas competencias se pueden adaptar como los retos que la misma organización va desarrollando y definiendo en sus objetivos estratégicos.

Referencias bibliográficas

Amaya Vanegas, E. (2013). *Diseño de la Oficina de Proyectos (PMO1) para Oleoducto Central S.A*. [tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/2913

Bloise M., A. A. (2017). Gestión de cambio en la implementación de una PMO. *Recursos en Project Management*. https://www.recursosenprojectmanagement.com/gestion-de-cambio-en-la-implementacion-de-una-pmo/

Caja de Compensación Familiar de Risaralda (2020). *Informe anual. Balance social 2020*. https://www.comfamiliar.com/wp-content/uploads/2021/05/COMFAMILIAR-BALANCE-SOCIAL-2020-Listo.pdf

Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO Setup. *PM Network, 15*(2), 40-47.

Cuenta de Alto Costo (2020). *Ranking de las IPS 2020*. Fondo Colombiano de Enfermedades de Alto Costo.

Englund, R. L., Graham, R. J., Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change.* John Wiley & Sons.

Guillén, A. (20 de octubre, 2020). El sector salud y las cajas de compensación familiar *Economía Colombiana*. https://www.economiacolombiana.co/actualidad-contraloria/el-sector-salud-y-las-cajas-de-compensacion-familiar-809

Henao, M. L. (2001). Informe revisado de la Consultoría para la Focalización, Cobertura y Efectividad de la Red de Protección Social en Colombia.

https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1552/Repor_Febrero_2001_Henao%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hill, G. M. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook*. Auerbach.

Kerzner, H. (2002). *Strategic planning for Project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons.

Maeso Aztarain, A. (25 de agosto, 2015). 7 Claves para el éxito de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). https://netmind.net/es/7-claves-para-el-exito-de-una-oficina-de-gestion-de-proyectos-pmo/

Pérez Bedoya, G. S. (2020). Estructuración de una Oficina de Proyectos (PMO) en la Corporación para el Desarrollo de Caldas [tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17583

Piraneque Herrera, N., y Posada Viloria, F. H. (2017). Creación de la PMO de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba (COMFACOR) [tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Institucional. https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/407

PMO Global Alliance – PMOGA (2022). PMO Value Ring. *The Step-by-Step to Make Your PMO Generate Value and Thrive*. https://www.pmoga.world/pmovr

Portman, H. (17 de junio, 2017). PMO Value Ring methodology. *Henny Portman's Blog.* https://hennyportman.wordpress.com/2017/06/12/pmo-value-ring-methodology/

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

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

Project Management Institute – PMI (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (7ª. ed.). El autor.

Salud Comfamiliar (2021). Nuestra Institución. *Clínica Comfamiliar Risaralda*. https://saludcomfamiliar.com/nuestra-institucion/

Superintendencia del Subsidio Familiar (2020). *Lineamientos para el seguimiento de los planes, programas y proyectos de inversión de las cajas de compensación familiar.* https://www.ssf.gov.co/documents/20127/471164/Circular+externa+0003+de+2020.pdf/b54b1385-6b4e-e644-cf5f-598289ebfb0c

Anexos

Anexo 1. Personal encuestado aplicando la metodología OPM3

Se relaciona el grupo de profesionales a cargo, con responsabilidad, rol y pertinencia que son los encargados de Liderar los proyectos institucionales del Servicio de Salud de la Caja de Compensación Familiar de Risaralda.

PERSONAL COMFAMILIAR RISARALDA-PROYECTOS DE SALUD	
NOMBRE	CARGO
Mónica Bibiana Salazar Martínez	Coordinadora Operaciones Electrónicas
Ricaurte Castaño Grajales	Líder de Desarrollo Estratégico y Proyectos
Oscar Efrén García Fernández	Líder del Proyecto de la Unidad Integral Oncológica
Luz Mery Patiño Hurtado	Coordinador de Proyectos Vector Negocio TED
Camilo Alejandro Paz Hernández	Coordinador de Productividad
Yeimmy Constanza Campuzano	Interventora de Obra- Proyectos de Infraestructura
Santiago Echeverry Morales	Líder de Gestión de Calidad y la Innovación

Nota. Elaboración propia, 2022.

Anexo 2. Encuesta de diagnóstico de madurez de acuerdo con la metodología OPM3

El instrumento aplicado que corresponde a la Metodología OPM3, dando aplicabilidad total de las 188 preguntas y la ponderación Total realizada por cada una de ellas a los 7 entrevistados del grupo de profesionales encargados de los proyectos del sector salud.

Encuesta Consolidada – Aplicación Modelo de Madurez OPM3

ESCALA DE PUNTAJE	
0	No Implementado
1	Parcialmente Implementado
2	Completamente Implementado
3	Completamente implementado y Consistente

	Estandariza
	Mide
	Controla
	Mejora

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
1	¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Integración	Inicio	0	7	0	0
2	¿Mide su organización el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Integración	Inicio	3	4	0	0
3	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Integración	Inicio	1	6	0	0
4	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Integración	Inicio	1	6	0	0
5	¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Integración	Planificación	0	7	0	0
6	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Integración	Planificación	1	5	1	0
7	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Integración	Planificación	1	5	1	0
8	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar un plan de gestión de proyectos"?	Integración	Planificación	0	7	0	0
9	¿Su organización estandariza el proceso de "Dirigir y administrar el trabajo del proyecto"?	Integración	Ejecución	0	7	0	0
10	¿Su organización mide el proceso "Dirigir y administrar el trabajo del proyecto"?	Integración	Ejecución	1	6	0	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
11	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	Integración	Ejecución	0	7	0	0
12	¿Mejora su organización el proceso de “Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto”?	Integración	Ejecución	0	7	0	0
13	¿Su organización estandariza el proceso de “Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”?	Integración	Seguimiento y Control	0	5	2	0
14	¿Su organización mide el proceso de “Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”?	Integración	Seguimiento y Control	0	6	1	0
15	¿Su organización controla el proceso de “Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”?	Integración	Seguimiento y Control	1	4	2	0
16	¿Mejora su organización el proceso de “Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”?	Integración	Seguimiento y Control	0	7	0	0
17	¿Su organización estandariza el proceso de “Realizar control de cambio integrado”?	Integración	Seguimiento y Control	1	5	1	0
18	¿Su organización mide el proceso de “Realizar control de cambio integrado”?	Integración	Seguimiento y Control	2	4	1	0
19	¿Su organización controla el proceso de “Realizar un control de cambios integrado”?	Integración	Seguimiento y Control	1	4	2	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
20	¿Mejora su organización el proceso de “Realizar un control de cambios integrado”?	Integración	Seguimiento y Control	1	5	1	0
21	¿Su organización estandariza el proceso de “Cerrar proyecto o fase”?	Integración	Cierre	0	4	3	0
22	¿Su organización mide el proceso de “Cerrar proyecto o fase”?	Integración	Cierre	1	5	1	0
23	¿Su organización controla el proceso de “Cerrar proyecto o fase”?	Integración	Cierre	1	4	2	0
24	¿Su organización mejora el proceso de “Cerrar proyecto o fase”?	Integración	Cierre	0	5	2	0
25	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión del alcance”?	Alcance	Planificación	1	4	2	0
26	¿Su organización mide el proceso de “Planificación de la gestión del alcance”?	Alcance	Planificación	1	4	2	0
27	¿Su organización controla el proceso de “Planificación de la gestión del alcance”?	Alcance	Planificación	1	4	2	0
28	¿Mejora su organización el proceso de “Planificación de la gestión del alcance”?	Alcance	Planificación	0	5	2	0
29	¿Su organización estandariza el proceso de “Recopilación de requisitos”?	Alcance	Planificación	1	3	2	1

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
30	¿Su organización mide el proceso de “Recopilar requisitos”?	Alcance	Planificación	1	4	1	1
31	¿Su organización controla el proceso de “Recopilación de requisitos”?	Alcance	Planificación	1	3	2	1
32	¿Mejora su organización el proceso de “Recopilación de requisitos”?	Alcance	Planificación	1	3	2	1
33	¿Su organización estandariza el proceso de “definición de alcance”?	Alcance	Planificación	0	4	3	0
34	¿Su organización mide el proceso de “definición del alcance”?	Alcance	Planificación	2	3	2	0
35	¿Su organización controla el proceso de “definición del alcance”?	Alcance	Planificación	0	4	3	0
36	¿Mejora su organización el proceso de “definición de alcance”?	Alcance	Planificación	0	5	2	0
37	¿Su organización estandariza el proceso "Crear WBS"?	Alcance	Planificación	4	3	0	0
38	¿Su organización mide el proceso de “creación de WBS”?	Alcance	Planificación	4	3	0	0
39	¿Su organización controla el proceso de “creación de WBS”?	Alcance	Planificación	4	3	0	0
40	¿Su organización mejora el proceso de “creación de WBS”?	Alcance	Planificación	3	4	0	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
41	¿Su organización estandariza el proceso de “Validación del alcance”?	Alcance	Seguimiento y Control	2	3	2	0
42	¿Su organización mide el proceso de “Validación del alcance”?	Alcance	Seguimiento y Control	3	3	1	0
43	¿Su organización controla el proceso de “Validación del alcance”?	Alcance	Seguimiento y Control	2	3	2	0
44	¿Su organización mejora el proceso de “Validación del alcance”?	Alcance	Seguimiento y Control	1	3	3	0
45	¿Su organización estandariza el proceso de “alcance de control”?	Alcance	Seguimiento y Control	1	4	2	0
46	¿Su organización mide el proceso de “alcance de control”?	Alcance	Seguimiento y Control	2	4	1	0
47	¿Su organización controla el proceso de "alcance de control"?	Alcance	Seguimiento y Control	1	4	2	0
48	¿Su organización mejora el proceso de "alcance de control"?	Alcance	Seguimiento y Control	1	3	3	0
49	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión del cronograma”?	Tiempo	Planificación	0	6	1	0
50	¿Mide su organización el proceso de “Planificación de la gestión del cronograma”?	Tiempo	Planificación	0	6	1	0
51	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Tiempo	Planificación	0	5	2	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
52	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Tiempo	Planificación	0	4	3	0
53	¿Su organización estandariza el proceso de “definición de actividades”?	Tiempo	Planificación	0	5	2	0
54	¿Su organización mide el proceso "Definir actividades"?	Tiempo	Planificación	1	5	1	0
55	¿Su organización controla el proceso de “definición de actividades”?	Tiempo	Planificación	0	5	2	0
56	¿Su organización mejora el proceso de “Definición de actividades”?	Tiempo	Planificación	0	4	3	0
57	¿Su organización estandariza el proceso de “Secuencia de actividades”?	Tiempo	Planificación	0	5	2	0
58	¿Mide su organización el proceso de “Secuencia de actividades”?	Tiempo	Planificación	0	6	1	0
59	¿Su organización controla el proceso de "Secuencia de actividades"?	Tiempo	Planificación	0	5	2	0
60	¿Mejora su organización el proceso de “Secuencia de actividades”?	Tiempo	Planificación	0	4	3	0
61	¿Su organización estandariza el proceso de "Estimación de recursos de actividad"?	Tiempo	Planificación	1	3	3	0
62	¿Mide su organización el proceso de "Estimación de recursos de actividad"?	Tiempo	Planificación	2	2	3	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
63	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de recursos de actividad"?	Tiempo	Planificación	0	4	3	0
64	¿Mejora su organización el proceso de "Estimación de recursos de actividad"?	Tiempo	Planificación	0	5	2	0
65	¿Su organización estandariza el proceso de "Estimación de la duración de las actividades"?	Tiempo	Planificación	1	4	2	0
66	¿Mide su organización el proceso de "Estimación de la duración de las actividades"?	Tiempo	Planificación	1	5	1	0
67	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de la duración de las actividades"?	Tiempo	Planificación	0	5	2	0
68	¿Mejora su organización el proceso de "Estimación de la duración de las actividades"?	Tiempo	Planificación	0	4	3	0
69	¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar cronograma"?	Tiempo	Planificación	0	4	2	1
70	¿Mide su organización el proceso de "Desarrollar el cronograma"?	Tiempo	Planificación	1	4	2	0
71	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar el cronograma"?	Tiempo	Planificación	0	4	3	0
72	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar el cronograma"?	Tiempo	Planificación	0	4	3	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
73	¿Su organización estandariza el proceso de "Controlar el cronograma"?	Tiempo	Seguimiento y Control	1	3	3	0
74	¿Su organización mide el proceso de “Controlar el cronograma”?	Tiempo	Seguimiento y Control	1	3	3	0
75	¿Su organización controla el proceso de “Controlar el cronograma”?	Tiempo	Seguimiento y Control	0	4	3	0
76	¿Mejora su organización el proceso de “Controlar el cronograma”?	Tiempo	Seguimiento y Control	2	2	2	1
77	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión de costos”?	Costos	Planificación	1	3	3	0
78	¿Su organización mide el proceso de “Planificación de la gestión de costos”?	Costos	Planificación	1	3	3	0
79	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la gestión de costes"?	Costos	Planificación	0	4	3	0
80	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión de costes"?	Costos	Planificación	1	4	2	0
81	¿Su organización estandariza el proceso de “Estimación de costos”?	Costos	Planificación	1	3	3	0
82	¿Mide su organización el proceso de “Estimación de costos”?	Costos	Planificación	1	3	3	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
83	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de costos"?	Costos	Planificación	1	3	3	0
84	¿Mejora su organización el proceso de “Estimación de costos”?	Costos	Planificación	1	4	2	0
85	¿Su organización estandariza el proceso de "determinación del presupuesto"?	Costos	Planificación	1	2	4	0
86	¿Su organización mide el proceso de "determinación del presupuesto"?	Costos	Planificación	1	2	4	0
87	¿Su organización controla el proceso de "determinación del presupuesto"?	Costos	Planificación	0	3	4	0
88	¿Mejora su organización el proceso de "Determinar el presupuesto"?	Costos	Planificación	0	3	4	0
89	¿Su organización estandariza el proceso de “Control de costos”?	Costos	Seguimiento y Control	0	4	3	0
90	¿Su organización mide el proceso de “Control de costos”?	Costos	Seguimiento y Control	0	4	3	0
91	¿Su organización controla el proceso de “Control de costos”?	Costos	Seguimiento y Control	0	4	3	0
92	¿Su organización mejora el proceso de “Control de costos”?	Costos	Seguimiento y Control	0	4	3	0
93	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión de la calidad”?	Calidad	Planificación	0	5	2	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
94	¿Su organización mide el proceso de “Planificación de la gestión de la calidad”?	Calidad	Planificación	0	6	1	0
95	¿Su organización controla el proceso de “Planificación de la gestión de la calidad”?	Calidad	Planificación	0	5	2	0
96	¿Mejora su organización el proceso de “Planificación de la gestión de la calidad”?	Calidad	Planificación	0	5	2	0
97	¿Su organización estandariza el proceso de “Realizar aseguramiento de la calidad”?	Calidad	Ejecución	0	3	3	1
98	¿Mide su organización el proceso de “Realizar aseguramiento de la calidad”?	Calidad	Ejecución	0	3	3	1
99	¿Controla su organización el proceso de “Realización de garantía de calidad”?	Calidad	Ejecución	0	3	3	1
100	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	Calidad	Ejecución	0	4	2	1
101	¿Su organización estandariza el proceso de “Control de calidad”?	Calidad	Seguimiento y Control	0	3	3	1
102	¿Su organización mide el proceso de “Control de calidad”?	Calidad	Seguimiento y Control	0	3	3	1
103	¿Su organización controla el proceso de “Control de calidad”?	Calidad	Seguimiento y Control	0	3	3	1
104	¿Su organización mejora el proceso de “Control de calidad”?	Calidad	Seguimiento y Control	0	4	2	1

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
105	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión de recursos humanos”?	Recursos Humanos	Planificación	0	4	3	0
106	¿Su organización mide el proceso de “Planificación de la gestión de recursos humanos”?	Recursos Humanos	Planificación	0	4	3	0
107	¿Su organización controla el proceso de “Planificación de la gestión de recursos humanos”?	Recursos Humanos	Planificación	0	4	3	0
108	¿Mejora su organización el proceso de “Planificación de la gestión de recursos humanos”?	Recursos Humanos	Planificación	0	4	3	0
109	¿Su organización estandariza el proceso de “Adquirir equipo de proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	6	1	0
110	¿Su organización mide el proceso de “Adquirir equipo de proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	6	1	0
111	¿Su organización controla el proceso de “Adquirir equipo de proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	6	1	0
112	¿Su organización mejora el proceso de “Adquirir equipo de proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	6	1	0
113	¿Su organización estandariza el proceso de “Desarrollar equipo de proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	6	1	0
114	¿Su organización mide el proceso de “Desarrollar equipo de proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	6	1	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
115	¿Su organización controla el proceso de “Desarrollar equipo de proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	6	1	0
116	¿Mejora su organización el proceso de “Desarrollar equipo de proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	1	5	1	0
117	¿Su organización estandariza el proceso de “Gestión del equipo del proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	7	0	0
118	¿Su organización mide el proceso de “Gestión del equipo del proyecto”?	Recursos Humanos	Ejecución	0	7	0	0
119	¿Su organización controla el proceso de "Gestión del equipo del proyecto"?	Recursos Humanos	Ejecución	0	7	0	0
120	¿Mejora su organización el proceso de "Gestión del equipo del proyecto"?	Recursos Humanos	Ejecución	0	6	1	0
121	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión de las comunicaciones”?	Comunicaciones	Planificación	1	6	0	0
122	¿Mide su organización el proceso de “Planificación de la gestión de las comunicaciones”?	Comunicaciones	Planificación	1	6	0	0
123	¿Su organización controla el proceso de “Planificación de la gestión de las comunicaciones”?	Comunicaciones	Planificación	0	7	0	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
124	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión de las comunicaciones"?	Comunicaciones	Planificación	0	6	1	0
125	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Ejecución	0	7	0	0
126	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Ejecución	0	7	0	0
127	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Ejecución	0	7	0	0
128	¿Mejora su organización el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Ejecución	0	6	1	0
129	¿Su organización estandariza el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Seguimiento y Control	1	6	0	0
130	¿Su organización mide el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Seguimiento y Control	1	6	0	0
131	¿Su organización controla el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Seguimiento y Control	0	7	0	0
132	¿Su organización mejora el proceso de "Gestión de comunicaciones"?	Comunicaciones	Seguimiento y Control	1	6	0	0
133	¿Su organización estandariza el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos"?	Riesgos	Planificación	1	3	3	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
134	¿Su organización mide el proceso de “Planificación de la gestión de riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	3	3	0
135	¿Su organización controla el proceso de “Planificación de la gestión de riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	3	3	0
136	¿Mejora su organización el proceso de “Planificación de la gestión de riesgos”?	Riesgos	Planificación	0	5	2	0
137	¿Su organización estandariza el proceso de “identificación de riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	3	3	0
138	¿Su organización mide el proceso de “identificación de riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	3	3	0
139	¿Su organización controla el proceso de “identificación de riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0
140	¿Su organización mejora el proceso de “identificación de riesgos”?	Riesgos	Planificación	0	5	2	0
141	¿Su organización estandariza el proceso de “Realizar análisis de riesgo cualitativo”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0
142	¿Su organización mide el proceso de “Realizar análisis de riesgo cualitativo”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0
143	¿Su organización controla el proceso de “Realizar análisis de riesgo cualitativo”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
144	¿Mejora su organización el proceso de “Realizar análisis de riesgo cualitativo”?	Riesgos	Planificación	0	5	2	0
145	¿Su organización estandariza el proceso de “Realizar análisis cuantitativo de riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	3	3	0
146	¿Su organización mide el proceso de “Realizar análisis cuantitativo de riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0
147	¿Su organización controla el proceso de “Realizar análisis cuantitativo de riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0
148	¿Mejora su organización el proceso de “Realizar análisis cuantitativo de riesgos”?	Riesgos	Planificación	0	5	2	0
149	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificar respuestas a los riesgos”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0
150	¿Mide su organización el proceso de “Planificación de respuestas al riesgo”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0
151	¿Su organización controla el proceso de “Planificación de respuestas al riesgo”?	Riesgos	Planificación	1	4	2	0
152	¿Mejora su organización el proceso de “Planificación de respuestas a los riesgos”?	Riesgos	Planificación	0	5	2	0
153	¿Su organización estandariza el proceso de “Control de riesgos”?	Riesgos	Seguimiento y Control	1	3	3	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
154	¿Su organización mide el proceso de “Control de riesgos”?	Riesgos	Seguimiento y Control	1	3	3	0
155	¿Su organización controla el proceso de “Control de riesgos”?	Riesgos	Seguimiento y Control	1	3	3	0
156	¿Mejora su organización el proceso de “Control de riesgos”?	Riesgos	Seguimiento y Control	0	5	1	1
157	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión de adquisiciones”?	Adquisiciones	Planificación	0	5	2	0
158	¿Su organización mide el proceso de “Planificación de la gestión de adquisiciones”?	Adquisiciones	Planificación	0	5	2	0
159	¿Su organización controla el proceso de “Planificación de la gestión de adquisiciones”?	Adquisiciones	Planificación	0	5	2	0
160	¿Mejora su organización el proceso de “Planificación de la gestión de adquisiciones”?	Adquisiciones	Planificación	0	4	3	0
161	¿Su organización estandariza el proceso de “Realización de adquisiciones”?	Adquisiciones	Ejecución	0	4	3	0
162	¿Mide su organización el proceso de “Realización de adquisiciones”?	Adquisiciones	Ejecución	0	4	3	0
163	¿Su organización controla el proceso de “Realización de adquisiciones”?	Adquisiciones	Ejecución	0	4	3	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
164	¿Mejora su organización el proceso de “Realización de adquisiciones”?	Adquisiciones	Ejecución	0	4	3	0
165	¿Su organización estandariza el proceso de “Control de adquisiciones”?	Adquisiciones	Seguimiento y Control	0	3	4	0
166	¿Su organización mide el proceso de “Control de adquisiciones”?	Adquisiciones	Seguimiento y Control	0	3	4	0
167	¿Su organización controla el proceso de “Control de adquisiciones”?	Adquisiciones	Seguimiento y Control	0	4	3	0
168	¿Mejora su organización el proceso de “Control de adquisiciones”?	Adquisiciones	Seguimiento y Control	0	4	3	0
169	¿Su organización estandariza el proceso de “Cerrar adquisiciones”?	Adquisiciones	Cierre	0	4	3	0
170	¿Su organización mide el proceso de “Cerrar adquisiciones”?	Adquisiciones	Cierre	0	4	3	0
171	¿Su organización controla el proceso de “Cerrar adquisiciones”?	Adquisiciones	Cierre	0	4	3	0
172	¿Mejora su organización el proceso de “Cerrar adquisiciones”?	Adquisiciones	Cierre	0	4	3	0
173	¿Su organización estandariza el proceso de “identificación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Inicio	0	4	3	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
174	¿Su organización mide el proceso de “identificación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Inicio	1	3	3	0
175	¿Su organización controla el proceso de “identificación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Inicio	1	3	3	0
176	¿Mejora su organización el proceso de “Identificación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Inicio	0	4	3	0
177	¿Su organización estandariza el proceso de “Planificación de la gestión de las partes interesadas”?	PARTES INTERESADAS	Planificación	1	3	3	0
178	¿Mide su organización el proceso de “Planificación de la gestión de las partes interesadas”?	PARTES INTERESADAS	Planificación	1	3	3	0
179	¿Su organización controla el proceso de “Planificación de la gestión de las partes interesadas”?	PARTES INTERESADAS	Planificación	1	3	3	0
180	¿Mejora su organización el proceso de “Planificación de la gestión de las partes interesadas”?	PARTES INTERESADAS	Planificación	1	3	3	0
181	¿Su organización estandariza el proceso de “Gestionar la participación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Ejecución	1	3	3	0

#	PREGUNTAS	ÁREA DEL CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS	TOTAL			
				0	1	2	3
182	¿Su organización mide el proceso de “Gestionar la participación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Ejecución	1	3	3	0
183	¿Su organización controla el proceso de “Gestión de la participación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Ejecución	1	3	3	0
184	¿Mejora su organización el proceso de “Gestión de la participación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Ejecución	1	3	3	0
185	¿Su organización estandariza el proceso de “Control de la participación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Seguimiento y Control	1	3	3	0
186	¿Mide su organización el proceso de “Control de la participación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Seguimiento y Control	1	3	3	0
187	¿Su organización controla el proceso de “Control de la participación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Seguimiento y Control	1	3	3	0
188	¿Mejora su organización el proceso de “Control de la participación de las partes interesadas”?	Partes Interesadas	Seguimiento y Control	1	3	3	0