

## ANEXO A

***¿Considera usted que los modelos de madurez actualmente reconocidos en el entorno de gestión de proyectos se adaptan a las características funcionales de las PMO del ámbito local?***

Respuesta: de forma unánime los 14 líderes de proyectos consultados respondieron que **No**

***¿Está de acuerdo en querer aplicar un modelo de madurez que se adapte a las características funcionales de las PMO del ámbito local?***

Respuesta: de forma unánime los 14 líderes de proyectos consultados respondieron que **Si**

***¿Qué características son importantes para que un modelo se ajuste al contexto de las PMO del ámbito local?***

Respuesta: de forma unánime los 14 líderes de proyectos consultados respondieron que el modelo sea *flexible*, 12 de ellos consideran que el modelo debe *trabajar por nivel discretos* del uno al cinco, todos consideran que *el método no debe estar sujeto a un único estándar de gestión de proyectos*; finalmente, ven pertinente que el modelo de madurez evalúe las capacidades de la PMO en el *dominio de los proyectos, que ninguna respuesta sea excluyente en la valoración de las preguntas.*

## ANEXO B

Criterios para seleccionar el Modelo de Madurez PMO	
Que el tipo de pregunta sea selección múltiple o cerrada con Si/No?	Cual es el principal problema en su PMO y como los está afectando?
Selección múltiple	Justifiquelo: <b>Gestión del portafolio</b> El número de proyectos futuros es difícil de predecir y las prioridades cambian constantemente
Que requiera de expertos certificados en el estándar que utilice el modelo o flexible por profesionales con experiencia en proyecto?	
NO debe requerir de expertos certificados	
Que permita seleccionar el número de preguntas y se puedan priorizar acorde al contexto local es de interés?	
Si de acuerdo	
Que el modelo sea lo suficiente robusto o que sea flexible para ser aplicado en diferentes tamaños de PMO?	
Que sea flexible, pero definir un mínimo de PMO (PMO Basica)	
Los Costos de implementación son factores de toma de decisión para seleccionar un modelo?	
Si, totalmente	
Que trabaje en un nivel escalonado del 1-5 siendo 5 el nivel máximo deseado?	
Si, es la escala más comunmente aceptada	
Que el Modelo utilice areas de conocimiento en la evaluación de las Capacidad de la PMO Si/No?	
Sí	

## ANEXO C

Fuente: <http://www.maturityresearch.com/novosite/es/download/Madurez-Modelo-Prado-MMGP-V2-2-0.pdf>

### CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA PMO

**Nombre Completo:**

**Empresa:**

**Tipo de PMO:**

**Role en la PMO:**

**¿Está Certificado cómo PMP®?:**

#### NIVEL 3

1. ¿Cómo es la metodología usada por las personas involucradas en los proyectos de la PMO?

- a) Existe una metodología que abarca procesos, áreas de experiencia requeridas y alineadas a los estándares (PMBOK, PRINCE2, IPMA, entre otros). Esta metodología diferencia el tamaño de los proyectos (grande, mediano, pequeño) y tiene más de un año de uso.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

2. ¿Cómo es la tecnología de información que se ha utilizado para los procesos de administración de proyectos en los últimos doce meses?

- a) Se utiliza en todos los procesos de la gestión de cualquier tamaño de proyectos, es amigable y fácil de usar. Se pueden hacer consultas de la base de datos de proyectos ya concluidos, lo manejan los principales involucrados y estos han sido capacitados.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

3. En relación al mapeo y estandarización de los procesos (casos aplicables) desde el surgimiento de la idea, los estudios técnicos y de viabilidad, la negociación, la aprobación del presupuesto, la asignación de recursos, implementación y uso de proyectos, tenemos:

- a) Todos los procesos anteriores se mapearon, estandarizados, y algunos computarizados (tanto de la óptica del desarrollo del producto como de su gestión). El material existente está aparentemente completo, adecuado y está en uso durante más de un año.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

4. En cuanto al plan del proyecto, documento donde se incluye para cada proyecto, los elementos para su ejecución, monitoreo y control, gestión de riesgos y manejo de interesados. En el último año ¿cómo ha sido el proceso de su elaboración?

- a) La creación del plan para la gestión de cualquier proyecto se realiza con reuniones entre los principales interesados hasta que son aprobados los objetivos, el tiempo, los indicadores de desempeño y todas las líneas base. Este proceso se usa desde hace un año.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

5. ¿Cuál es su percepción de la Oficina de dirección de proyectos (Project Management Office, PMO)?

- a) Está bien establecida, con función bien definida, está ubicada en el mapa de los procesos y es usada por los participantes en los proyectos. Está eficiente por al menos un año y tiene una influencia positiva en los proyectos en general y en particular.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto
- e) No hay esfuerzos en este aspecto

6. En cuanto a los Comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución. Seleccione la opción más apropiada:

- a) Han sido bien implementados, tienen reuniones regulares, tienen una gran influencia en el progreso de los proyectos que monitorean. Son bien aceptados en la organización en general y funcionan al menos desde hace un año.

- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

7. En cuanto al monitoreo de cada proyecto, las reuniones entre el líder de proyecto y su equipo, así como la actualización del plan de gestión del proyecto, el manejo de excepciones y riesgos. Seleccione la opción más apropiada:

- a) Existen reuniones periódicas y los interesados son actualizados del avance del proyecto. Los datos son comparados con las líneas base. En caso de desviaciones, se implementan las medidas y el análisis de riesgos. Está implementado por al menos un año.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

8. ¿Cómo ocurre el control de cambios (tiempo, costo, alcance, resultados, entre otros) de los proyectos en ejecución?

- a) Desde hace al menos un año los valores de las líneas bases son rigurosamente respetados durante el proyecto. En el caso de que existan peticiones de cambio, se sigue un estricto procedimiento para su análisis, aprobación, implementación y documentación.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

9. La definición de los criterios de éxito para cada proyecto y las métricas para evaluar su logro (resultados obtenidos, costos, desempeño, entre otros), ¿Cuál opción describe mejor la situación?

- a) Al final de cada proyecto la evaluación del éxito se lleva a cabo y las causas de desviación son analizadas detalladamente. La base de datos es revisadas regularmente para identificar los factores negativos recurrentes. Esto ocurre hace al menos un año.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

10. Con respecto a la evolución de las competencias (conocimiento + experiencia) en la gestión de proyectos, técnicas y comportamentales de los diferentes grupos de partes interesadas (alta dirección, gerentes de proyecto, PMO, etc.), tenemos:

- a) Fueron identificadas las competencias necesarias para cada grupo de profesionales y se realizó un levantamiento que considera la "Situación Actual" y "Situación Deseada". Fue ejecutado un Plan de Acción que mostró resultados convincentes en los últimos 12 meses.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

## **NIVEL 5**

1. Uno de los pilares más importantes de la optimización es la innovación tecnológica y de procesos por permitir saltos de calidad y eficiencia. Elija la mejor opción que describe el escenario de la innovación en el sector:

- a) El tema ya no es tabú y hay desarrollos significativos de innovación que permitieron visualizar productos y procesos desde nuevas perspectivas. En los últimos dos años, ocurrieron varias iniciativas innovadoras con resultados plenamente compensatorios.
- e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

2. Con respecto a la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo en la planificación y seguimiento de los plazos y/o costos y/o alcance, podemos afirmar que:

- a) El equipo ha demostrado en los últimos dos años dominio expresivo en estos aspectos que han permitido las optimizaciones significativas en la duración, costos y alcance de los proyectos. El equipo domina algunas técnicas como el Agile/Lean management.
- e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

3. Tomando en cuenta la competencia (conocimiento+experiencia+actitud) del equipo en el manejo de los interesados del proyecto y del manejo del riesgo de los proyectos,. Seleccione la opción adecuada:

- a) El equipo ha demostrado en los últimos dos años el dominio de esos aspectos, permitiendo que los proyectos avancen con poca incertidumbre y angustia. El equipo maneja aspectos de complejidad estructural como el pensamiento sistémico.
- e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

4. Con respecto a la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo en los aspectos técnicos del producto creado (bien, servicio o resultado), se puede afirmar que:

a) El equipo ha demostrado dominio expresivo en estos aspectos, incluyendo (si aplicable) los avances en la tecnología, VIP - Value Improving Practices, etc., que han permitido optimizaciones significativas en las características técnicas del producto que se está creando.

e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

5. Tomando en cuenta el sistema de cómputo, seleccione la opción más adecuada a su realidad:

a) Un sistema integrado de información de gestión de proyectos se ha utilizado en los últimos dos años, donde se manejan desde la idea inicial hasta la entrega del producto a la operación. Incluye manejo de portafolio, programas y proyectos concluidos.

e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

6. La gestión del conocimiento de los proyectos terminados y su relación con los aspectos (si aplica): Evaluación de resultados obtenidos, Manejo de datos, Lecciones aprendida, mejores prácticas, entre otras, ¿cómo ha sido?

a) En los últimos dos años una base de datos de gran calidad con la información de los proyectos terminados está disponible para los interesados. clave para evitar la repetición de errores, optimizando la ejecución, planeación y cierre de proyectos vigentes.

e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

7. En cuanto a la estructura organizacional actual (Orientada a proyectos, Matricial débil/Fuerte/Equilibrada o Funcional) que relaciona el líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO) a la organización misma, seleccione la opción más apropiada.

a) La estructura existente es perfectamente adecuada a la gestión de proyectos, sus líderes y la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y ha funcionado perfectamente por al menos desde hace dos años. La relación entre los interesados del proyecto es muy buena.

e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

8. Las competencias en comportamientos como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, entre otras, de los principales involucrados en proyectos, ¿Qué nivel tienen? Seleccione la opción más adecuada:

a) Los involucrados han alcanzado un nivel de excelencia en esta área, demostrando consistentes habilidades en temas como Inteligencia emocional, Pensamiento sistémico, Disposición al aprendizaje, entre otras.

e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

9. El entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos, ¿es el adecuado?

a) Hay un entendimiento profundo de estos aspectos y son tomados en cuenta en la planeación y la ejecución de los proyectos, de tal manera que los productos entregados (bienes, servicios o resultados) se ajustan muy bien a las necesidades de la empresa.

e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

10. ¿Cómo es el ambiente laboral en el departamento relacionado con la administración de proyectos en los últimos dos años?

a) La gestión del proyecto es vista como "algo natural y necesario" durante al menos desde hace dos años. Los proyectos están alineados con las estrategias y la ejecución se realiza sin interrupción, en un clima de tensión baja, de poco ruido y alta de éxito

e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

## **NIVEL 2**

1. En cuanto a la capacitación interna y/o externa para la gestión de proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:

a) La mayoría del personal profesional del departamento se capacitó en aspectos relacionados con áreas de conocimiento y procesos en estándares reconocidos (PMBOK, IPMA, Prince2, P2M, Kerzner).

b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.

c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.

d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.

e) No hay esfuerzos en este aspecto.

2. El uso de software especializado para el manejo del tiempo en los proyectos (líneas de tiempo, Diagramas de Gantt, etc.) ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:

a) La mayoría del personal profesional del departamento se capacitó en el manejo del software y lo uso en sus proyectos.

b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.

c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.

d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.

e) No hay esfuerzos en este aspecto.

3. La planeación y control de los proyectos por parte de los responsables de los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? (Seleccione la opción más adecuada:

- a) La mayoría del personal profesional del departamento planeó, controló y cerró una cantidad razonable de proyectos basados en estándares establecidos (PMBOK, PRINCE2) y utilizó software de administración de proyectos (MS Project, ProjectLibre).
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

4. Para las personas responsables de la Administración de la Empresa ¿Cuál fue la importancia de la administración de Proyectos bajo la responsabilidad de la PMO en los resultados de la organización en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:

- a) La contribución de la Administración de Proyectos es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, con actividades como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

5. Para las personas responsables de la Administración de la Empresa ¿Cuál fue la importancia del uso de una metodología para la Gestión de Proyectos en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:

- a) El uso de una metodología para la Administración de Proyectos es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

6. Para las personas responsables de la Administración de la Empresa ¿Cuál fue la importancia del uso de sistemas de cómputo para la Administración de Proyectos en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:

- a) El uso de sistemas para la Administración de Proyectos es reconocido como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.

- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

7. Para los responsables por la Gestión de la Empresa ¿Cuál fué la importancia de la creación/mejora de la estructura para la Gestión de Proyectos (Administradores, Oficinas, Comités, entre otras) en los últimos 12 meses? Seleccione la opción más adecuada:

- a) La creación/mejora de la estructura para la Gestión de Proyectos es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

8. Para las personas responsables de la Administración de la Empresa ¿Cuál fué la importancia de la alineación de los proyectos con la estrategia y las prioridades de la empresa en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:

- a) La alineación de los proyectos con la estrategia de la empresa es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

9. Para los responsables por la Gestión de la Empresa ¿Cuál fué la importancia de la evolución de habilidades actitudinales del personal (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otras) en los últimos 12 meses? Seleccione la opción más adecuada:

- a) La evolución de habilidades actitudinales del personal es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

10. Para los responsables por la Gestión de la Empresa ¿Cuál fué la importancia de la evolución de habilidades técnicas y del personal (productos y servicios, el negocio, la estrategia, entre otros) en los últimos 12 meses? Seleccione la opción más adecuada:

- a) La evolución de habilidades técnicas y de contexto del personal es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

#### **NIVEL 4**

1. En cuanto a retrasos, sobrecostos, falta de cumplimiento de acuerdos de alcance o calidad en resultados, ya sean del departamento de administración de proyectos o de otros departamentos ¿Cómo han sido tratados en los últimos dos años?

- a) Las desviaciones más importantes fueron identificadas y eliminadas (o mitigadas) estableciendo acciones (contramedidas) para prevenir que estas causas volvieran a parecer.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

2. ¿Han tenido éxito los proyectos del departamento/área? ¿Cuál es la opción más cercana a la realidad tomando en cuenta los resultados esperados, beneficios obtenidos, satisfacción de los interesados, rentabilidad, cumplimiento en costos, tiempo y calidad?

- a) Las metas del desempeño del portafolio fueron bien establecidas para los indicadores definidos como éxito de los proyectos (consistentes con las metas esperadas para el nivel 4 de madurez). Estas metas se han alcanzado al menos en los últimos 2 años.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

3. ¿Qué tan involucrada esta la alta gerencia con la administración de proyectos?

- a) En los últimos dos años han estado bastante involucrados, asistiendo a juntas, participando en comités, siguiendo de cerca los proyectos estratégicos y tienen una decidida actitud de apoyo al desarrollo de este aspecto.

- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

4. En un entorno de buena gobernanza tenemos eficiencia y eficacia porque tenemos la estructura adecuada. Los principales actores son competentes, proactivos y utilizan correctamente los recursos disponibles (procesos, herramientas, etc.). Elección:

- a) Existe una buena gobernanza en el sector. Las decisiones correctas se toman en el momento adecuado por la persona adecuada y producen los resultados correctos y esperados. Esto ha estado ocurriendo por más de dos años
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

5. Para la gobernabilidad de los proyectos (metodología, informatización, estructura organizacional, competencias y alineamiento estratégico), ¿Cómo fue la práctica del control y medición para la mejora continua en los últimos dos años?

- a) Está definido un sistema que periódicamente evalúa estos aspectos y aquellos que se detectan como débiles o inadecuados y que son analizados, discutidos y mejorados. Esto es aceptado y practicado por los interesados y líderes más importantes.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

6. ¿Cómo es la supervisión, monitoreo e incentivación de los líderes de proyectos para alcanzar sus metas? Seleccione la opción más aproximada a la realidad:

- a) Está definido un sistema para la evaluación de los líderes de proyecto que establece metas y, al final del periodo, dependiendo de los resultados, pueden recibir bonos de desempeño claramente establecidos. Esto ocurre, al menos, desde hace 2 años.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

7. En los últimos dos años, ¿cómo ha sido el desarrollo de los líderes de proyecto en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)?

- a) Prácticamente todos los administradores de proyecto han participado en un extenso programa de capacitación para fortalecer estos aspectos. El programa se desarrolla de manera exitosa y está en permanente mejora e innovación.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto
- e) No hay esfuerzos en este aspecto

8. De acuerdo a los incentivos y apoyos para la capacitación y certificación de los líderes de proyectos (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) y de la oficina de dirección de proyectos (PMO), ¿Cómo describiría la situación?

- a) Hay una política de apoyo y estímulo para que continuamente estén capacitándose y avanzando en sus certificaciones. Tiene al menos dos años de establecido el sistema y ha tenido éxito por el elevado número de profesionales que han sido certificados.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

9. En cuanto a la alineación de los proyectos con el negocio de la organización (o con la planeación estratégica), ¿Cómo la describiría?

- a) Desde hace al menos dos años, durante la creación o propuesta de cada proyecto (caso o plan de negocio), hay una evaluación de los resultados/beneficios a esperar. Esto tiene que estar claramente relacionado con las metas estratégicas de la organización.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

10. En cuanto a la competencia (conocimiento+experiencia+actitud) del equipo de proyectos en los aspectos técnicos del producto (bien, servicios o resultado) generado por los proyectos. Seleccione la opción adecuada:

- a) El equipo ha demostrado un gran dominio en esta área, contribuyendo así a reducir casi a cero el retrabajo y desperdicio.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
- e) No hay esfuerzos en este aspecto.

## ANEXO D

**Fuente:** Correo electrónico

**Darci Prado**

**Para**

'Jeferson martinez'

19 dic 2014

Dear Jeferson:

As I have stated, the relationship questions versus dimensions is confidential and we do not publish it.

I hope to be useful you in other aspects of our job.

Best

Darci

P.S: By the way, I have published a series of 12 articles about maturity on PMWJ (PM World Journal). See [www.pmworldjournal.net](http://www.pmworldjournal.net). to see the last article published. To see all articles published, look at the end of the article and you will find a link for the other articles.

## ANEXO E: Cuestionario de Autoevaluación por Dimensiones y sus aspectos

### **Dimensión Gestión de Proyectos:**

Si la respuesta es **a**, se ubica en el nivel 1; si la respuesta es **b**, se ubica en el nivel 2; si la respuesta es **c**, se ubica en el nivel 3; si la respuesta es **d**, se ubica en el nivel 4; si la respuesta es **e**, se ubica en el nivel 5.

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>A</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>
<b>Procesos, métodos, procedimientos</b>	Los procesos, métodos y procedimientos en Gestión de Proyectos ¿Cómo fueron en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	No existen procesos, métodos ni procedimientos formales entorno a la Gestión de los Proyectos. El trabajo se realiza de forma Ad-hoc	Existen algunos procesos, métodos y procedimientos entorno a la Gestión de los Proyectos que son utilizados por algunas áreas de la organización y por algunos Gerentes de Proyectos que empiezan hacer uso de una metodología	Existen procesos que se han estandarizado en la organización, se adoptó un modelo reconocido (PMBOK®, PRINCE2®, P2M, etc.) Para la Gestión de los procesos, métodos y procedimientos entorno a los Proyectos	Existen procesos gestionados con métricas de desempeño frente a la Gestión de Proyectos (GP). Además, se refinan y se controlan los procesos, métodos y procedimientos estandarizados en GP	Se documentan las lecciones aprendidas. existen buenas prácticas, y hay un mejoramiento continuo de los procesos, métodos, y procedimiento entorno a la Gestión de los Proyectos (GP)

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>
<b>Resultados Obtenidos (Éxito de los Proyectos)</b>	En cuanto a los resultados obtenidos al finalizar los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	Los resultados del éxito de los proyectos dependen exclusivamente del esfuerzo, experiencia y conocimiento de cada Gerente de Proyectos.	Los resultados exitosos obtenidos permiten un reconocimiento en los beneficios que entrega la Gestión de Proyectos (GP) y comienza una Comprensión de los principios en GP.	Los resultados exitosos obtenidos en los proyectos son frecuentes y son los esperados por la organización en cada una de sus fases. el número de proyectos exitosos en tiempo, recursos, costos, es demasiado alto	Los resultados exitosos obtenidos facilitan una evaluación utilizando métricas de desempeño, y además, determinar el impacto oportuno de las áreas de conocimiento en Gestión de Proyectos (GP) dentro de la empresa.	Existen lecciones aprendidas y buenas prácticas documentadas de los resultados obtenidos en la Gestión de Proyectos (GP) y que son utilizadas en proyectos futuros

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>
<b>Capacitación</b>	Frente a la inversión en capacitación en Gestión de Proyectos (GP) ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	El esfuerzo en estar capacitado en Gestión de Proyectos ( GP) es un interés y motivación particular de cada Gerente de proyectos	Empieza a existir un interés en tener un Plan de Entrenamientos en (GP) para los empleados y algunos Gerentes de Proyectos. Algunos directores de proyectos tienen certificación en un estándar global de Gestión de Proyectos.	Existe un Plan de capacitación estandarizado por la empresa. todos los Gerentes de Proyectos están certificados en una Metodología global en Gestión de Proyectos (GP).	El Plan de capacitación estandarizado está alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Además, se realiza una evaluación oportuna del desempeño del mismo y se analizan los nuevos retos del mercado en temas de Gestión de Proyecto (GP).	Existe un mejoramiento continuo del Plan de Capacitaciones entorno a la Gestión de Proyectos (GP). Y la inversión es mayor

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Disponibilidad del Personal</b>	En cuanto a la dedicación del recurso humano a la Gestión de los Proyectos (GP) ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	En la mayoría de casos el recurso humano vinculado a los proyectos hace parte de diferentes unidades funcionales de la empresa y distribuyen su tiempo entre múltiples actividades asociadas a su unidad y el resto a los proyectos que se le asignen.	Solo los proyectos prioritarios reciben un personal dedicado exclusivamente al proyecto y se crea la figura del líder del portafolio de Proyectos.	Existe un staff full time dedicado a la Gestión de los Proyectos (GP).	Existe un personal full time dedicado a la gestión de los proyectos, con unas competencias, roles y funciones claramente identificadas	Existe un mejoramiento continuo de las competencias, dedicación, role y funciones de los diferentes líderes del Portafolio de Proyectos (PPM) en todas las áreas de la empresa. la organización funciona por gestión de proyectos

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Cientes y Stakeholders</b>	Cómo fue La participación de los Clientes y los Stakeholders en los Proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	La participación de los Clientes y los Stakeholders en las diferentes fases de la Gestión de los Proyectos es mínima.	Existe un interés y reconocimiento de la empresa en involucrar más a los Clientes y los Stakeholders en la gestión de los proyectos	La participación de los Clientes y los Stakeholders en la gestión de los Proyectos se encuentra estandarizada siguiendo una metodología global.	Existen métricas de desempeño, eficiencia/eficacia que permiten determinar el grado de satisfacción de los clientes y los stakeholder frente a los entregables del proyecto.	Existe un plan de mejoramiento continuo de las relaciones con los clientes externos y los stakeholder para aumentar su satisfacción entorno a los entregables del proyecto.

**Dimensión: Contextuales y técnicas:**

Si la respuesta es **a**, se ubica en el nivel 1; si la respuesta es **b**, se ubica en el nivel 2; si la respuesta es **c**, se ubica en el nivel 3; si la respuesta es **d**, se ubica en el nivel 4; si la respuesta es **e**, se ubica en el nivel 5.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Habilidades aspectos técnicos del producto/servicio</b>	Para los responsables por la Gestión de la Empresa ¿Cuál fué la importancia de la evolución de habilidades técnicas y del personal (productos y servicios, el negocio, la estrategia, entre otros) en los últimos 12 meses? Seleccione la opción más adecuada:	Las habilidades en aspectos técnicos asociados al producto/servicio, así como en los aspectos de la organización (finanzas, su modelo productivo / distributivo, su negocio, etc.) no son reconocidas en la empresa y dependen más de cada gerente de proyectos y su experiencia y conocimiento	Las habilidades en aspectos técnicos asociados al producto/servicio, así como en los aspectos de la organización (finanzas, su modelo productivo / distributivo, su negocio, etc.) empiezan a despertar un interés en la empresa	Las habilidades en aspectos técnicos asociados al producto/servicio, así como en los aspectos de la organización (finanzas, su modelo productivo / distributivo, su negocio, etc.) se han estandarizado por la empresa	Existe métricas de desempeño y una evaluación oportuna de las habilidades en aspectos técnicos asociados al producto/servicio, así como en los aspectos de la organización (finanzas, su modelo productivo / distributivo, su negocio, etc.) que se han estandarizado por la empresa	Existe un mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca de las habilidades en aspectos técnicos asociados al producto/servicio, así como en los aspectos de la organización (finanzas, su modelo productivo / distributivo, su negocio, etc.)

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Trabajo en Equipo</b>	En relación al trabajo en Equipo entorno a los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	No existe un sentido de propósito común, pertenencia y compromiso entorno al trabajo en equipo.	Existe un reconocimiento de propósito común, pertenencia y compromiso entorno al trabajo en equipo en los proyectos.	Existen códigos de buena conducta ética estandarizados por la empresa entorno al trabajo en equipo en los proyectos.	Existen métricas de desempeño entorno al trabajo en equipo. Existen equipos de trabajo virtual y offshoring.	Se documentan las lecciones aprendidas entorno al trabajo en equipo y se aplica a los proyectos futuros.

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>
<b>Resolución de problemas</b>	Con respecto a la resolución de problemas entorno a los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	La resolución de problemas entorno a los proyectos es una labor que depende de las habilidades de cada gerente de proyectos.	Existe un reconocimiento de la empresa en mejorar la resolución de problemas entorno a los proyectos.	Existen procedimientos estandarizados para la detección y resolución de problemas entorno a la gestión de los proyectos (GP).	Se han implementado mecanismos de control eficaces para la solución de problemas entorno a los proyectos.	Existe un mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca del proceso de solución de problemas y que se aplica en proyectos futuros.

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>
<b>Financiero</b>	Con respecto a los aspectos financieros entorno a los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	Estimar y evaluar los costos de cada paquete de trabajo, incluidos los gastos generales es una labor de cada Gerente de Proyectos aplicando sus métodos.	Existe un reconocimiento en la empresa en definir los objetivos de costos, evolución de los costos Previstos y establecer los costos finales asociados a los proyectos. Existen algunas plantillas	Existen procesos estandarizados que permiten gestionar los costos de los proyectos, analizar las variaciones y las causas de los mismos, calcular el uso de recursos y los costos reales o gastos incurridos.	Se estableció un control de costos, definir la métricas (ROI, RBC, PRI, etc.) y elementos de control, así como la inflación y la gestión de divisas si es necesario.	Existen y se aplican medidas correctivas. Además, se documentan las lecciones aprendidas entorno a la gestión de los costos para ser utilizadas en futuros proyectos

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Riesgo y Oportunidad</b>	Con respecto a los aspectos de riesgo y oportunidad entorno a los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	Identificar, evaluar los riesgos y sus oportunidades entorno a los proyectos es una laboral bajo la responsabilidad de cada Gerente de Proyectos.	Existe un interés de la empresa en identificar y evaluar los riesgos y sus oportunidades entorno a todos los proyectos. Algunos gerentes de proyectos utilizan un método con algunas plantillas	La empresa ha estandarizado y adoptado una metodología de gestión de riesgo entorno a los proyectos	Existen métricas de desempeño frente a la gestión de los riesgos en los proyectos y que ayuda a dar respuesta oportuna y eficaz a la empresa	Existe una evaluación permanente de la probabilidad de alcanzar los objetivos en tiempo y costos, después de analizar los riesgos. Además, se documentan las lecciones aprendidas y se actualizan las herramientas de identificación de riesgos.

**Dimensión: Comportamiento**

Si la respuesta es **a**, se ubica en el nivel 1; si la respuesta es **b**, se ubica en el nivel 2; si la respuesta es **c**, se ubica en el nivel 3; si la respuesta es **d**, se ubica en el nivel 4; si la respuesta es **e**, se ubica en el nivel 5.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<p><b>Liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otras</b></p>	<p>Para los responsables por la Gestión de la Empresa ¿Cuál fue la importancia de la evolución de habilidades actitudinales del personal (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otras) en los últimos 12 meses? Seleccione la opción más adecuada:</p>	<p>La evolución de habilidades actitudinales del personal es un papel que depende solamente de cada Gerente de Proyectos. Donde solo con su experiencia y conocimiento logra mejorar este aspecto.</p>	<p>La evolución de habilidades actitudinales del personal es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.</p>	<p>Las Habilidades actitudinales del personal se encuentran estandarizadas por la empresa y reconocidas por todos Gerentes de Proyectos (GP). Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.</p>	<p>Existen métricas y un control de desempeño de las habilidades actitudinales estandarizadas por la empresa.</p>	<p>Existe un mejoramiento continuo y unas lecciones aprendidas documentadas de las habilidades actitudinales estandarizadas por la empresa y que facilitan la evaluación para identificar nuevas oportunidades.</p>

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Fortalecer las capacidades de: Liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otras</b>	En los últimos dos años, ¿cómo ha sido el desarrollo de los líderes de proyecto en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)?	Las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros) dependen del conocimiento y experiencia de cada líder de proyecto.	Existe un interés y reconocimiento de la empresa en fortalecer el desarrollo de los líderes de proyecto en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros).	Existe un plan capacitación permanente para fortalecer aspectos de: (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros) y está estandarizado por la empresa.	Prácticamente todos los administradores de proyecto han participado en un extenso programa de capacitación para fortalecer estos aspectos. El programa se desarrolla de manera exitosa y está en permanente mejora e innovación.	Existe un mejoramiento continuo y unas lecciones aprendidas documentadas acerca del programa de capacitación para fortalecer aspectos de: (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros).

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Comportamiento: Liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otras</b>	Las competencias en comportamientos como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, entre otras, de los principales involucrados en proyectos, ¿Qué nivel tienen?	Las competencias en comportamientos como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, entre otras, de los principales involucrados en proyectos están en un nivel Ad-hoc.	Existe un reconocimiento e interés de la empresa en fortalecer las competencias en comportamientos como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, entre otras, de los principales involucrados en proyectos.	Las competencias en comportamientos como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, entre otras, de los principales involucrados en proyectos están en un nivel estandarizado por la empresa.	Las competencias en comportamientos como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, entre otras, de los principales involucrados en proyectos están en un nivel gestionado y controlado con métricas de desempeño.	Existe un mejoramiento continuo y unas lecciones aprendidas documentadas acerca de las competencias en comportamientos como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, entre otras, de los principales involucrados en proyectos.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Creatividad</b>	Con respecto a la creatividad entorno a los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	El enfoque creativo en donde hay un problema que hay que resolver, un reto que debe abordarse o donde un nuevo concepto necesita ser desarrollado no es, estimulado por la empresa y depende únicamente de las habilidades de cada Gerente de Proyectos.	Existe un despertar en la empresa en identificar quién puede contribuir o ayudar a encontrar una solución creativa, ya sea para el equipo del proyecto o en otro lugar dentro o fuera de la organización. Existen algunas líderes de proyectos muy creativos	La empresa ha estandarizado políticas y normas que fomentan la creatividad como herramienta de: resolución de problemas, generación de lluvia de ideas, desarrollo de nuevas ideas y conceptos entorno a la Gestión de los Proyectos (GP).	Existen estímulos y una gestión permanente que permiten incentivar el fomento de la creatividad entorno a la Gestión de los Proyectos (GP).	Existe una evaluación oportuna de los méritos, y unas lecciones aprendidas documentadas entorno a la creatividad aplicada en la Gestión de los Proyectos (GP) que facilita la toma de decisiones.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Compromiso y motivación</b>	Con respecto al compromiso y motivación entorno a los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada	El compromiso y motivación entorno a los proyectos no se valora ni tampoco es un factor relevante para la organización.	Existe un interés y reconocimiento en tener en cuenta las necesidades motivacionales de las diversas partes interesadas y las circunstancias e intereses de las personas en el proyecto.	Existen planes de incentivos estandarizados por la empresa y una participación activa de las diversas partes interesadas	La empresa está alerta a los cambios motivaciones del equipo del proyectos, se aprecia, se comunica y se documentan los logros rápida y adecuadamente.	Se trabaja en una cultura que se enorgullece en el proyecto y los logros del equipo, y se proporciona regularmente retroalimentación al equipo y sus individuos. Además, se documentan las lecciones aprendidas para ser utilizadas en proyectos futuros.

**Dimensión: Metodología**

Si la respuesta es **a**, se ubica en el nivel 1; si la respuesta es **b**, se ubica en el nivel 2; si la respuesta es **c**, se ubica en el nivel 3; si la respuesta es **d**, se ubica en el nivel 4; si la respuesta es **e**, se ubica en el nivel 5.

<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>
<b>Metodología</b>	Para las personas responsables de la Administración de la Empresa ¿Cuál fue la importancia del uso de una metodología para la Administración de Proyectos en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	No existe una metodología adoptada por la organización para la gestión de los proyectos. Cada Gerente de Proyectos utiliza su propia metodología de forma particular acorde a sus conocimientos	La organización ve pertinente adoptar una metodología para la gestión de todos los proyectos. Existe un mayor número de gerentes de proyectos utilizando algún estándar global de gestión de proyectos con sus respectivas plantillas y formatos	Existe una metodología estandarizada por la organización que abarca procesos, áreas de experiencia requeridas y alineadas a los estándares (PMBOK, PRINCXE2, IPMA, entre otros). Esta metodología diferencia el tamaño de los proyectos (grande, mediano, pequeño) y tiene más de un año de uso.	Existen métricas y un control de desempeño permanente a los procesos de gestión de la metodología estandariza. además, Existe un bench marking con otras metodologías	Existe una evaluación oportuna de la metodología estandarizada, y unas lecciones aprendidas documentadas para ser utilizadas en futuros proyectos. La organización reconoce la metodología como el foco para gestionar los proyectos

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Capacidad Metodología</b>	Con respecto a la capacidad de la metodología entorno a los proyectos ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	No existe una metodología estandarizada para la Gestión de los Proyectos que permita determinar su capacidad.	Apenas hay un despertar de la empresa por empezar a evaluar la capacidad de la metodología en Gestión de Proyectos que sigue cada gerente de proyectos.	La metodología en Gestión de proyectos estandarizada por la organización tiene falencias por el tipo de proyectos que maneja la empresa y su capacidad se ve limitada frente alcance y los resultados esperados.	La metodología en Gestión de proyectos estandarizada funciona bien durante un tiempo, pero, su valor agregado no está claramente identificado por la organización	Existe un benchmarking con otras metodologías de Gestión de Proyectos (GP) que permita garantizar recursos suficientes para la duración completa del proyecto (recursos= dato, información, equipamiento, herramientas, tiempo, costos, habilidades).

**Dimensión: Tecnología**

Si la respuesta es **a**, se ubica en el nivel 1; si la respuesta es **b**, se ubica en el nivel 2; si la respuesta es **c**, se ubica en el nivel 3; si la respuesta es **d**, se ubica en el nivel 4; si la respuesta es **e**, se ubica en el nivel 5.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Herramientas</b>	El uso de software especializado para el manejo del tiempo en los proyectos (líneas de tiempo, Diagramas de Gantt, etc.) ¿Cómo fue en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	Cada Gerente de Proyectos define y aplica sus herramientas mínimas para la creación de las EDT, la línea base, asignación de los recursos, diagrama de Gantt y la línea de tiempo.	Existe un reconocimiento en querer estandarizar el uso de las herramientas tecnológicas entorno a todos los proyectos.	Existe una plataforma tecnológica con dashboards para la gestión de forma integrada del portafolio de proyectos de la PMO.	La plataforma tecnológica para la Gestión de los Proyectos está alineada con los procesos estratégicos del negocio, existen métricas de desempeño.	Existe un Sistema de información único y especializado que facilita la toma de decisión de manera oportuna entorno a la Gestión de los Proyectos y a los procesos de la organización, con unas lecciones aprendidas sistematizadas y con un mejoramiento continuo.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Importancia de la Tecnología</b>	Para las personas responsables de la Administración de la Empresa ¿Cuál fue la importancia del uso de sistemas de cómputo para la Administración de Proyectos en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	No existe un reconocimiento en la empresa por querer usar un sistema de información para la Administración de los Proyectos.	El uso de sistemas para la Administración de Proyectos es reconocido como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.	Se han adoptado conceptos y prácticas para la gestión de servicios de tecnologías de la información. Ejemplo (ITIL, Cobit, etc).	Los procesos tecnológicos son transversales a la cadena de valor del negocio y están articulados y alineados con los procesos de Gestión de Proyectos.	Existe un mejoramiento continuo y unas lecciones aprendidas documentadas acerca de la importancia de reconocer los procesos tecnológicos aplicados a los procesos de Gestión de Proyectos.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<p><b>La Madurez de la Tecnología en la empresa</b></p>	<p>Tomando en cuenta el sistema de cómputo, seleccione la opción más adecuada a su realidad:</p>	<p>Los sistemas de cómputo para la Gestión de proyectos son basados en arquitectura desktop (hojas de cálculo, procesador de textos, herramientas para crear EDT, etc.)</p>	<p>Existe un reconocimiento en la empresa en tener un sistema de cómputo que utilice software de Gestión de Proyectos de forma personal (Microsoft Project, GanttProject, etc.)</p>	<p>Se ha estandarizado un sistema Enterprise de Gestión de proyectos para el manejo de portafolio, programas y proyectos concluidos. (Project Server, primavera, etc.)</p>	<p>Existen bases de datos especializadas que gestionan grandes volúmenes de información y que permiten generar reportes especializados con métricas de monitoreo y desempeño entorno a la gestión de los proyectos.</p>	<p>Existe Un sistema integrado de información de gestión de proyectos se ha utilizado en los últimos dos años, donde se manejan desde la idea inicial hasta la entrega del producto a la operación. Incluye manejo de portafolio, programas y proyectos concluidos. el sistema permite sistematizar las lecciones aprendidas para ser utilizadas en futuros proyectos</p>

**Dimensión: Alineación estratégica**

Si la respuesta es **a**, se ubica en el nivel 1; si la respuesta es **b**, se ubica en el nivel 2; si la respuesta es **c**, se ubica en el nivel 3; si la respuesta es **d**, se ubica en el nivel 4; si la respuesta es **e**, se ubica en el nivel 5.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>la Importancia de Alineación estratégica</b>	Para las personas responsables de la Administración de la Empresa ¿Cuál fue la importancia de la alineación de los proyectos con la estrategia y las prioridades de la empresa en los últimos doce meses? Seleccione la opción más adecuada:	No existe una alineación de los proyectos con la estrategia y las prioridades de la empresa	Existe un interés de las personas responsables de la Administración de la Empresa en querer alinear los proyectos con la estrategia y las prioridades de la empresa	Algunos de los proyectos más importantes están alineados con la estrategia y las prioridades de la empresa	La alineación de los proyectos con la estrategia de la empresa es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.	Existe un mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca de la importancia de la alineación de los proyectos con la estrategia de la empresa.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Gobierno de la Gestión de Proyectos</b>	¿Qué tan involucrada esta la alta gerencia con la administración de proyectos?	La alta gerencia no está involucrada con la gestión de los proyectos	Existe un interés mínimo de la alta gerencia en querer involucrarse con la Gestión de los proyectos	Existe un esfuerzo y una participación mínima de la alta gerencia involucrada en la Gestión de los proyectos	la alta gerencia en los últimos dos años han estado bastante involucrados, asistiendo a juntas, participando en comités, siguiendo de cerca los proyectos estratégicos y tienen una decidida actitud de apoyo al desarrollo de este aspecto.	La participación de la alta gerencia en la Gestión de los Proyectos es demasiado activa y con unos roles y funciones de procesos claramente definidos y alineados con la misión y visión de la empresa.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Alineación de los proyectos</b>	En cuanto a la alineación de los proyectos con el negocio de la organización (o con la planeación estratégica), ¿Cómo la describiría?	No existen proyectos alineados con el negocio de la organización (o con la planeación estratégica)	Existe un interés mínimo de la alta gerencia en alinear los proyectos con el negocio de la organización (o con la planeación estratégica)	Existe un esfuerzo reconocido de la alta gerencia en alinear los proyectos con el negocio de la organización (o con la planeación estratégica)	Desde hace al menos dos años, durante la creación o propuesta de cada proyecto (caso o plan de negocio), hay una evaluación de los resultados/beneficios. Esto tiene que estar claramente relacionado con las metas estratégicas de la organización. Se empieza a definir el valor esperado de los proyectos	Todos los proyectos están alineados con la estrategia de la organización y aportan valor a la estrategia de la organización.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Tipo de PMO</b>	En cuanto al tipo de PMO ¿Cómo la describiría?	No existe una PMO formal en la empresa. La Gestión de los proyectos es una función de los gerentes de proyectos de las diferentes unidades de negocio	Existe un interés de la empresa por comenzar a definir las funciones y roles de la PMO	Se formaliza la PMO y las funciones y roles son de soporte y monitoreo.	La PMO está claramente definida con un perfil estratégico y visible en el organigrama de la empresa. Existen métricas de desempeño	Existe una Enterprise PMO (EPMO) que reporta dentro del organigrama a la alta gerencia.

**Dimensión: Estructura Organizacional**

Si la respuesta es **a**, se ubica en el nivel 1; si la respuesta es **b**, se ubica en el nivel 2; si la respuesta es **c**, se ubica en el nivel 3; si la respuesta es **d**, se ubica en el nivel 4; si la respuesta es **e**, se ubica en el nivel 5.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Importancia de la Estructura Organizacional</b>	Para los responsables por la Gestión de la Empresa ¿Cuál fue la importancia de la creación/mejora de la estructura para la Gestión de Proyectos (Administradores, Oficinas, Comités, entre otras) en los últimos 12 meses? Seleccione la opción más adecuada:	No existe una importancia en la empresa por implementar una estructura organizacional entorno a la Gestión de los Proyectos.	La creación/mejora de la estructura para la Gestión de Proyectos es reconocida como muy importante para la empresa. Se han respetado todas las iniciativas para mejorar el desempeño en este aspecto, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.	Para la empresa es muy importante haber formalizado la PMO con sus funciones, roles, y un staff dedicado exclusivamente a los proyectos y visible en el organigrama	Existen métricas de desempeño de las funciones y roles de la PMO. La PMO es muy importante y reporta a la alta gerencia	Existe un mejoramiento continuo de las competencias de la PMO y se documentan las lecciones aprendidas en futuros proyectos. La PMO comienza a jugar un papel estratégico en las juntas directivas y sus decisiones estratégicas.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Comités</b>	En cuanto a los Comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución. Seleccione la opción más apropiada:	No existen Comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución. Está tarea es responsabilidad de cada Gerente de Proyectos	Existe un reconocimiento en la empresa por tener comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución.	Existen comités que han sido bien implementados, tienen reuniones regulares tienen una gran influencia en el progreso de los proyectos que monitorean. Son bien aceptados en la organización en general y funcionan al menos desde hace un año.	Existen métricas de desempeño de las funciones desempeñadas por los comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución.	Existe un mejoramiento continuo y una lecciones aprendidas documentadas de las funciones desempeñadas por los comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Gobierno de la Estructura</b>	En un entorno de buena gobernanza tenemos eficiencia y eficacia porque tenemos la estructura adecuada. Los principales actores son competentes, proactivos y utilizan correctamente los recursos disponibles (procesos, herramientas, etc.). Elección:	Se desconoce la eficiencia y la eficacia de los proyectos porque no se tiene una estructura adecuada de Gestión de proyectos	Hay un staff parte del tiempo dedicado a los proyectos, y existe un reconocimiento en implementar un gobierno y una estructura organizacional entorno a la Gestión de los Proyectos.	Existen múltiples proyectos, múltiples Gerentes de Proyectos (PM), administradores de programas, con una capacidad estable, y una infraestructura para soportar la gobernabilidad en el ambiente de los proyectos.	Existe una buena gobernanza en el sector. Las decisiones correctas se toman en el momento adecuado por la persona adecuada y producen los resultados correctos y esperados. Esto ha estado ocurriendo por más de dos años.	Existen múltiples programas con un Vicepresidente de proyectos, un staff técnico dedicado a la PMO full time.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
<b>Tipo de Estructura</b>	En cuanto a la estructura organizacional actual (Orientada a proyectos, Matricial débil/Fuerte/Equilibrada o Funcional) que relaciona el líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO) a la organización misma, seleccione la opción más apropiada.	El tipo de estructura organizacional en la empresa no es clara	Existe un reconocimiento por establecer una estructura organizacional (Orientada a proyectos, Matricial débil/Fuerte/Equilibrada o Funcional) que relacione al líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO) con la organización misma.	Se ha estandarizado una estructura organizacional (Orientada a proyectos, Matricial débil/Fuerte/Equilibrada o Funcional) que relaciona el líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO).	Existen herramientas de métricas de desempeño para la gestión de la estructura organizacional (Orientada a proyectos, Matricial débil/Fuerte/Equilibrada o Funcional) que relaciona el líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO).	La estructura existente es perfectamente adecuada a la gestión de proyectos, sus líderes y la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y ha funcionado perfectamente por al menos dos años. La relación entre los interesados del proyecto es muy buena.

Aspecto evaluado	Pregunta	a	b	c	d	e
Entendimiento del contexto organizacional	El entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos, ¿es el adecuado?	El entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos es una responsabilidad exclusiva de cada Gerente de Proyectos.	Existe un reconocimiento de la empresa por mejorar el entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos.	La empresa adoptó procesos y procedimientos estandarizados entorno al entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos.	La empresa utiliza herramientas y métricas de desempeño para mejorar el entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos.	Hay un entendimiento profundo de estos aspectos y son tomados en cuenta en la planeación y la ejecución de los proyectos, de tal manera que los productos entregados (bienes, servicios o resultados) se ajustan muy bien a las necesidades de la empresa.

## ANEXO F

### Consideraciones de mejoramiento de la dimensión: *Contextuales y técnicas*

<p>La empresa debe mejorar la capacidad de respuesta y entrega de los proyectos, empieza a identificar los gustos e intereses de sus clientes, y se genera una empatía y atención frente a un buen servicio</p>	<p>Se Construye una visión de servicio que todos ven claramente, existe una atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, se debe mantener una capacidad de respuesta rápida y oportuna, y mantener una fiabilidad y seguridad en el producto/servicio</p>	<p>Se definen métricas de desempeño y una evaluación oportuna de las habilidades en aspectos técnicos asociados al producto/servicio, así como en los aspectos de la organización (finanzas, su modelo productivo / distributivo, su negocio, etc.) que se han estandarizado por la empresa</p>	<p>Se debe implementar un mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca de las habilidades en aspectos técnicos asociados al producto/servicio, así como en los aspectos de la organización (finanzas, su modelo productivo / distributivo, su negocio, etc.)</p>
<p>Garantizar que todos mantengan el foco en el objetivo del equipo. para dicho propósito se debe mantener una comunicación fluida y sin brecha y romper modelos burocráticos que generen brechas en el equipo del proyecto</p>	<p>Se debe crear un código de buena conducta ética estandarizado por la empresa entorno al trabajo en equipo en los proyectos.</p>	<p>Se deben crear métricas de desempeño entorno al trabajo en equipo. Desarrollar capacitaciones que permitan fortalecer las competencias y conductas de equipos de trabajo virtual y offshoring.</p>	<p>Proporcionar a tus empleados opiniones rápidas que se enfocan en su trabajo, el líder debe reconocer y señalar la contribución que haya hecho cada uno. Debe existir un mejoramiento continuo acerca de identificar aquellas técnicas y herramientas que fortalezcan el trabajo en equipo entorno a los proyectos.</p>
<p>No permitir que los pequeños problemas se conviertan en grandes problemas. Pida a cada miembro que escriba lo que tiene que suceder para resolver los problemas, se deben analizar y evaluar las técnicas de solución de problemas</p>	<p>Definir procedimientos estandarizados para la detección y resolución de problemas entorno a la gestión de los proyectos (GP).</p>	<p>Implementar mecanismos de control eficaces para el control y la solución de problemas entorno a los proyectos.</p>	<p>Definir un Plan de mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca del proceso de solución de problemas y que se aplica en proyectos futuros.</p>
<p>Todos los proyectos deben tener un flujo de caja y una evaluación financiera con unos indicadores mínimos calculados, se debe realizar una planificación de la gestión de los Costos.</p>	<p>Se deben definir procesos estandarizados que permiten gestionar los costos de los proyectos, analizar las variaciones y las causas de los mismos, calcular el uso de recursos y los costos reales o gastos incurridos.</p>	<p>Se deben definir mecanismos de control de los de costos, definir las métricas de desempeño financiero (ROI, RBC, PRI, etc.) y los elementos de control, así como la inflación y la gestión de divisas si es necesario.</p>	<p>Se debe crear un Plan de mejoramiento continuo de la gestión de los costos. Además, se documentan las lecciones aprendidas entorno a la gestión de los costos para ser utilizadas en futuros proyectos</p>

<p>Identificar y evaluar los riesgos y sus oportunidades entorno a todos los proyectos. Algunos gerentes de proyectos utilizan un método con algunas plantillas</p>	<p>La empresa debe estandarizar y adoptar una metodología de gestión de riesgo entorno a los proyectos que comprenda: Planificar la Gestión de los Riesgos, Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos, Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificar la Respuesta a los Riesgos</p>	<p>Se empezaron a definir métricas de desempeño frente a los procesos de gestión de riesgos en los proyectos y que ayuda a dar respuesta oportuna y eficaz a la empresa, crear un Plan de Control de los Riesgos</p>	<p>Crear un Plan de evaluación permanente de la probabilidad de alcanzar los objetivos en tiempo y costos, después de analizar los riesgos. Además, se documentan las lecciones aprendidas y se actualizan las herramientas de identificación de riesgos.</p>
---	--	--	---

### Consideraciones de mejoramiento de la dimensión: *Comportamiento*

<p>Se dictan capacitaciones ha algunos gerentes de proyectos en métodos de motivación, crecimiento personal y habilidades de negociación</p>	<p>Se debe implementar y estandarizar en la empresa programas de formación que ofrezcan a las personas mayor bienestar físico y felicidad. Además, se deben implementar programas que fortalezcan las habilidades en liderazgo y negociación</p>	<p>Se han implementado métricas y un control de desempeño de las habilidades actitudinales estandarizadas por la empresa.</p>	<p>Existe un Plan de mejoramiento continuo y unas lecciones aprendidas documentadas de las habilidades actitudinales estandarizadas por la empresa y que facilitan la evaluación para identificar nuevas oportunidades.</p>
<p>Algunos Gerentes de proyectos reciben capacitación para fortalecer las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)</p>	<p>Se ha estandarizado un programa integral en toda la empresa para fortalecer las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)</p>	<p>Se deben implementar mecanismos de reporte de desempeño producto de la estandarización de un programa integral en toda la empresa para fortalecer las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)</p>	<p>Se debe implementar un Plan de mejoramiento continuo que permita innovar y actualizar el programa integral en toda la empresa para fortalecer las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)</p>

<p>Se deben implementar programas que permitan fortalecer las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros) en algunos gerentes de proyectos</p>	<p>Se debe estandarizar por la empresa aquellos programas que permitan fortalecer las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)</p>	<p>Se deben implementar mecanismos eficaces que permitan generar reportes de desempeño en aquellos programas que han sido estandarizados por la empresa para fortalecer las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)</p>	<p>Se debe implementar un Plan de mejoramiento continuo que permita fortalecer las competencias en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)</p>
<p>Algunos directores de proyectos deben empezar a utilizar aquellas herramientas de social media y aquellas redes de trabajo colaborativo (Crowdsourcing) para incentivar la creatividad y la innovación en los proyectos</p>	<p>La empresa deberá estandarizar aquellas políticas y normas que fomentan la creatividad como herramienta de: resolución de problemas, generación de lluvia de ideas, desarrollo de nuevas ideas y conceptos entorno a la Gestión de los Proyectos (GP).</p>	<p>Existen estímulos y unos mecanismos eficaces de gestión permanente del desempeño aquellas políticas y normas que fomentan la creatividad como herramienta de: resolución de problemas, generación de lluvia de ideas, desarrollo de nuevas ideas y conceptos entorno a la Gestión de los Proyectos (GP).</p>	<p>Debe existir un Plan de mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas sobre aquellas políticas y normas que fomentan la creatividad como herramienta de: resolución de problemas, generación de lluvia de ideas, desarrollo de nuevas ideas y conceptos entorno a la Gestión de los Proyectos (GP).</p>
<p>Algunos gerentes de proyectos han empezado a tomar en el año uno o más cursos de crecimiento personal y motivacional que les permita fortalecer el relacionamiento con los involucrados al proyecto.</p>	<p>Debe existir un Plan de capacitación motivacional estandarizado por la empresa. se organizan 2 o más eventos al año</p>	<p>Deben existir unos estímulos y unos mecanismos eficaces de gestión permanente del desempeño al Plan de capacitación motivacional estandarizado por la empresa</p>	<p>Debe existir un Plan de mejoramiento continuo con una lecciones aprendidas documentadas acerca del Plan de capacitación motivacional estandarizado por la empresa</p>

Consideraciones de mejoramiento de la dimensión: *Metodología*

<p>Algunos Gerentes de proyectos definen su propia metodología a seguir en gestión de proyecto, Se debe hacer una revisión de la literatura acerca de las metodologías estandarizadas en gestión de proyectos para adoptar la que más se ajuste con la empresa</p>	<p>Debe existir una metodología estandarizada por la organización que abarca procesos, áreas de experiencia requeridas y alineadas a los estándares (PMBOK, PRINCXE2, IPMA, entre otros). Esta metodología diferencia el tamaño de los proyectos (grande, mediano, pequeño) y tiene más de un año de uso. Existe un proceso de evangelización entorno a la metodología estandarizada para todos los gerentes de proyectos</p>	<p>Se deben crear métricas de control de desempeño permanente a los procesos de gestión de la metodología estandarizada. además, empieza a existir un benchmarking con otras metodologías aplicado a los procesos de gestión de proyectos</p>	<p>Debe existir un Plan de mejoramiento continuo a partir de la evaluación oportuna de la metodología estandarizada, se deben crear y documentar unas lecciones aprendidas acerca del impacto y la importancia de la metodología para ser utilizadas en futuros proyectos.</p>
<p>La organización comienza a utilizar algunas herramientas que permitan diagnosticar la capacidad de la metodología en Gestión de Proyectos que sigue cada gerente de proyectos.</p>	<p>Se identifican las brechas y vacíos frente al alcance y los resultados esperados por la metodología estandarizada por la organización para la Gestión de los proyectos</p>	<p>Se debe crear un Plan de acción a partir de un benchmarking con otras metodologías de Gestión de Proyectos (GP) que permita garantizar recursos suficientes para la duración completa del proyecto (recursos= dato, información, equipamiento, herramientas, tiempo, costos, habilidades) y cubrir los vacíos y brechas de la metodología estandarizada.</p>	<p>Se deben crear unas acciones de mejoramiento continuo, con unas lecciones aprendidas, acerca del Plan de acción creado para mejorar la capacidad de la metodología utilizada en torno a la gestión de los proyectos</p>

Consideraciones de mejoramiento de la dimensión: *Tecnología*

<p>Se utilizan algunas herramientas (Software) a nivel de desktop para la gestión de los proyectos (Hojas de calculo, MS Project, Open Workbench, PowerPoint, Visio, etc.)</p>	<p>La organización ha estandarizado para la gestión de los proyectos una plataforma tecnológica que permite gestionar el portafolio de proyectos (Project Server, Clarity, Planview, Primavera, Daptiv, etc.)</p>	<p>La organización ha comenzado a utilizar una plataforma colaborativa para la gestión del portafolio de proyectos (SharePoint, Lotus, Documentum, QuickBase, Fileshares, etc.) que permite entregar reportes de desempeño, análisis, métrica y estado de los mismos.</p>	<p>La organización ha articulado la plataforma tecnológica colaborativa con los procesos estratégicos en un Sistema de información único y especializado que facilita la toma de decisión de manera oportuna entorno a la Gestión de los Proyectos. Se definen plantillas, políticas y dashboards, Tips y técnicas, Sistemas de Gestión de Conocimiento, etc. Se documentan unas lecciones aprendidas sistematizadas y con unas acciones de mejoramiento continuo acerca del uso de las herramientas en la organización.</p>
<p>La organización empieza a identificar los cambios positivos en los resultados obtenidos en los proyectos con la incorporación y uso de las herramientas tecnológicas a nivel de desktop</p>	<p>La organización comienza a implementar acciones y buenas prácticas entorno a la gestión del cambio, y la cultura con la estandarización y uso de una plataforma tecnológica que permite gestionar el portafolio de proyectos</p>	<p>La organización comienza a identificar el role y la importancia que juega el uso de la tecnología para aportar valor a la estrategia del negocio</p>	<p>Se debe crear un Plan de mejoramiento continuo y unas lecciones aprendidas documentadas acerca de la importancia de reconocer los procesos tecnológicos y el valor que aportan a la estrategia de la organización.</p>

<p>Se debe propiciar y fortalecer la capacitación en los gerentes de proyectos entorno a los sistemas de computo Desktop que se utilizan para la gestión de los proyectos</p>	<p>Se debe propiciar, fortalecer la capacitación y el uso de la plataforma tecnológica que permite gestionar el portafolio de proyectos en toda la organización</p>	<p>Se deben crear bases de datos especializadas que gestionan grandes volúmenes de información y que permiten generar reportes especializados con métricas de monitoreo y desempeño entorno a la gestión de los proyectos.</p>	<p>Se debe crear Un sistema integrado de información que sea Autónomo en donde se maneje desde la idea inicial hasta la entrega del producto a la operación. Incluye manejo de portafolio, programas y proyectos concluidos. el sistema permite sistematizar las lecciones aprendidas para ser utilizadas en futuros proyectos</p>
---	---	--	--

### Consideraciones de mejoramiento de la dimensión: *Alineación estratégica*

<p>Se debe comenzar hacer una revisión de la literatura especializada en gestión de proyectos para identificar aquellos métodos que permitan alinear la estrategia de la organización con los proyectos</p>	<p>La organización ha adoptado y estandarizado un método de alineación estratégica para ser utilizado en todos los proyectos</p>	<p>Se deben definir métricas desempeño entorno a la importancia de alinear los proyectos con la estrategia de la organización</p>	<p>Existe un Plan de mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca de la importancia de la alineación de los proyectos con la estrategia de la organización.</p>
<p>La alta gerencia debe empezar a solicitar informes detallados acerca del estado de los proyectos</p>	<p>La alta gerencia debe comenzar a invitar a los directores de proyectos a aquellas reuniones que despierten un interés común por los resultados y gestión del estado de los proyectos</p>	<p>La alta gerencia debe participar en juntas, comités, siguiendo de cerca los proyectos estratégicos y tienen una decidida actitud de apoyo al desarrollo de este aspecto.</p>	<p>La participación de la alta gerencia en la Gestión de los Proyectos debe ser demasiado activa y con unos roles y funciones de procesos claramente definidos y alineados con la misión y visión de la empresa.</p>

<p>El Project Charter de cada proyecto comienza a ser revisado por el staff dedicado a la gestión de los proyectos</p>	<p>Se debe estandarizar un PMO charter alineado con la estrategia de la organización</p>	<p>Se deben crear mecanismos de control y seguimiento al desempeño de la PMO y su alineación con los objetivos estratégicos del negocio</p>	<p>Se debe crear un Plan de mejoramiento continuo del PMO charter con unas lecciones aprendidas documentadas acerca de las metas y resultados entregados por la PMO y el valor que aporta a la estrategia de la organización.</p>
<p>La empresa debe estructurar una PMO con algunos procesos utilizando un lenguaje común.</p>	<p>La empresa debe estructurar una PMO con todos sus procesos estandarizados a partir de una metodología reconocida</p>	<p>La empresa debe estructurar una PMO con todos sus procesos gestionados y administrados a partir de métricas de desempeño. La PMO pasa a ser estratégica y se comienza a implementar un EPMO (Enterprise PMO)</p>	<p>La PMO debe estar claramente definida con un perfil estratégico y visible en el organigrama de la empresa EPMO (Enterprise PMO) y reportando a la alta gerencia. Se debe tener un Plan de mejoramiento continuo entorno a su role y funcionamiento esperado.</p>

### Consideraciones de mejoramiento de la dimensión: *Estructura Organizacional*

<p>La organización ha comenzado a vincular gerentes de proyectos a las diferentes unidades funcionales para mejorar los resultados obtenidos.</p>	<p>La organización ha comenzado a estandarizar las funciones y los roles del personal vinculado a la gestión de proyectos, se crea un staff que dedica parte del tiempo a que los objetivos de los proyectos se alcancen y la estructura organizacional se enfoca al trabajo por Proyectos</p>	<p>Se crean métricas de desempeño y seguimiento acerca de la importancia de trabajar con una estructura organizacional orientada a la gestión de los proyectos, existe un staff dedicado full time a ayudar a que los objetivos de los proyectos se alcancen</p>	<p>Se crean un Plan de mejoramiento continuo, con las lecciones aprendidas documentadas acerca de la importancia de trabajar con una estructura organizacional orientada a la gestión de los proyectos</p>
---	--	--	--

<p>Identifique todas las unidades funcionales de la organización que proporcionen recursos al proyecto. Identificar las habilidades del personal que puede aportar en las reuniones de comité entorno a la gestión de los proyectos</p>	<p>Se debe estandarizar en la empresa un comité formal con funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y procedimientos en entorno a la gestión de los proyectos. Se debe definir un protocolo de comunicación frente a las decisiones que se tomen en los comités. Debe existir un personal con tiempo disponible, perteneciente a las unidades funcionales para participar en los comités entorno a la gestión de los proyectos</p>	<p>Se deben crear métricas que permitan medir el desempeño de las funciones desempeñadas por los comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución.</p>	<p>Se debe crear un Plan de mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca del balance y gestión de los comités conformados para la gestión de los proyectos.</p>
<p>Los gerentes de proyectos (PM) cuentan con recursos suministrados por las diferentes unidades funcionales para gestionar los proyectos, debe haber un staff parte del tiempo dedicado a los proyectos</p>	<p>Existen múltiples proyectos, múltiples Gerentes de Proyectos (PM), administradores de programas, con una capacidad estable, y una infraestructura para soportar la gobernabilidad en el ambiente de los proyectos. Existen algunos gerentes de proyectos (PM) parte del tiempo, otros full time vinculados a una PMO que se ha estandarizado en la organización, la PMO debe reportar a la dirección de la unidad funcional a la que pertenece el proyecto</p>	<p>Debe existir un código de buena conducta entorno al gobierno de la gestión por proyectos, unas métricas de seguimiento al desempeño de la estructura, existe un staff Full time y una PMO formalmente en la organización reportando al nivel estratégico.</p>	<p>Existen múltiples programas con un Vicepresidente de proyectos, un staff técnico dedicado a la PMO full time. Se debe crear un Plan de mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca del gobierno y el balance de la estructura conformada para la gestión de los proyectos.</p>

<p>Se han emprendido algunas iniciativas por identificar o definir la estructura organizacional que relacione al líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO) con la organización misma.</p>	<p>Se han emprendido las iniciativas necesarias que permitan estandarizar una estructura organizacional (Orientada a proyectos, Matricial débil/Fuerte/Equilibrada o Funcional) que relacione al líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO) con la organización misma.</p>	<p>Se deben implementar herramientas que faciliten la gestión y el control a través de métricas la estructura organizacional (Orientada a proyectos, Matricial débil/Fuerte/Equilibrada o Funcional) que relacione al líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO) con la organización misma.</p>	<p>Se debe crear un Plan de mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca del tipo estructura organizacional (Orientada a proyectos, Matricial débil/Fuerte/Equilibrada o Funcional) que relacione al líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO) con la organización misma.</p>
<p>Debe existir una revisión de la literatura especializada en mirar diferentes métodos de reingeniería de procesos que ayuden a mejorar el entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos.</p>	<p>La empresa adoptó procesos y procedimientos estandarizados de reingeniería entorno al entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos.</p>	<p>La empresa utiliza herramientas y métricas de desempeño para mejorar el entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos.</p>	<p>Se debe crear un Plan de mejoramiento continuo con unas lecciones aprendidas documentadas acerca del entendimiento profundo de estos aspectos asociados con la planeación y la ejecución de los proyectos, de tal manera que los productos entregados (bienes, servicios o resultados) se ajustan muy bien a las necesidades de la empresa.</p>

## ANEXO G

### Requerimientos Funcionales y no Funcionales

Los requerimientos se levantaron con base en la norma IEEE830<sup>1</sup>:

#### - *Requerimientos Funcionales*

Son aquellos requerimientos que espera el usuario que el sistema haga independientemente de su implementación (describe la interacción entre el sistema y su ambiente). Entre los requerimientos funcionales para la solución propuesta se encuentran:

El sistema permita evaluar n número de usuarios de una empresa

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	01
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		
Nombre Requisito	Registrar usuarios		

<sup>1</sup> <http://standards.ieee.org/findstds/standard/830-1998.html>

Breve Descripción:	<p>Permite registrar un nuevo usuario al sistema con la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de usuario [Requerido]*</li> <li>• Número de documento [Requerido]*</li> <li>• Primer nombre [Requerido]*</li> <li>• Segundo nombre [Opcional]</li> <li>• Primer apellido [Requerido]*</li> <li>• Segundo apellido [Opcional]*</li> <li>• Tipo Usuario [Requerido]* (1 = Super administrador, 2 = Usuario Final)</li> <li>• Empresa [Requerido]*</li> </ul> <p>Contraseña [Requerido]*</p>
--------------------	---

El sistema realice una autoevaluación por niveles de madurez

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	02
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		
Nombre Requisito	Actualizar Usuario		
Breve Descripción:	Permitir conocer el nivel de madurez de la PMO a partir de la aplicación del cuestionario de autoevaluación del modelo.		

El sistema permita comparar los resultados entre diferentes PMO, de diferentes empresas

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	03
		ID OBJETIVO	OBJ-02

Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano
Nombre Requisito	Consultar Usuario
Breve Descripción:	Permitir que se realice la consulta de información de un usuario existente en el sistema (Ver requisito 01 para la descripción de los datos del usuario) La consulta se realiza solicitando al usuario un parámetro: Numero de documento o Nombre del Usuario.

Que el sistema entregue reportes de salida por medio de gráficos indicando el porcentaje del estado de cada nivel de madurez evaluado

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	04
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		
Nombre Requisito	Registrar Empresas		
Breve Descripción:	Permite registrar una nueva empresa con los datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Empresa</li> <li>• Nombre Empresa [Requerido]*</li> </ul>		

Qué el sistema entregue acciones de mejoramiento para pasar de un nivel a otro

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	05
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		

Nombre Requisito	Actualizar Empresas
Breve Descripción:	Permite actualizar la información de una empresa existente en el sistema: Nombre Empresa

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	06
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		
Nombre Requisito	Registrar Cuestionario		
Breve Descripción:	Permite registrar un nuevo cuestionario con la información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código del cuestionario [Requerido]*</li> <li>• Fecha de Creación [Requerido]*</li> <li>• Estado [Requerido] [Activo   Inactivo]</li> <li>• Código de la empresa a la que se aplica [Requerido]*</li> <li>• Tipo Cuestionario: [Por niveles   Por condiciones] [Requerido]*</li> </ul>		

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	07
		ID OBJETIVO	OBJ-02

Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano
Nombre Requisito	Registrar usuarios al cuestionario
Breve Descripción:	<p>Permite registrar un usuario a un cuestionario específico con los datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Cuestionario [Obligatorio] *</li> <li>• Código Empresa [Obligatorio] *</li> <li>• Código Usuario [Obligatorio] *</li> </ul> <p>El sistema valida que el usuario a registrar sea de la misma empresa a la cual pertenece el cuestionario.</p>

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	08
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		
Nombre Requisito	Eliminar Usuario del cuestionario		
Breve Descripción:	El sistema permite eliminar un usuario del cuestionario al cual se encuentra relacionado, esto siempre y cuando no haya respondido el mismo en cuyo caso debe presentar el error.		

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	09
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		

Nombre Requisito	Aplicación del Cuestionario
Breve Descripción:	<p>El sistema permite registrar las respuestas del usuario referente al cuestionario con la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código del Cuestionario</li> <li>• Código de la empresa</li> <li>• Código del Usuario</li> <li>• Respuestas al cuestionario</li> </ul>

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	10
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		
Nombre Requisito	Reporte Resultados Cuestionario Por Niveles		
Breve Descripción:	<p>El sistema permite ver el resultado de la aplicación del cuestionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El resultado general, representado en un gráfico de barras por Nivel (ver el Método de Evaluación del Modelo de Madurez MPCM)</li> <li>• El resultado final, el cual es un valor numérico de 1 a 5 generado con la aplicación de la fórmula (ver El Método de Evaluación del Modelo de Madurez MPCM)</li> </ul>		

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	11
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		

Nombre Requisito	Reporte Resultados Cuestionario por Niveles comparativo entre empresas
Breve Descripción:	<p>El sistema permite mostrar la comparación del resultado de la aplicación del cuestionario entre dos empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El resultado general, representado en un gráfico de barras por nivel. (ver en El Método de Evaluación del Modelo de Madurez MPCM)</li> <li>• El resultado final de cada una de las empresas, el cual es un valor numérico de 1 a 5 generado con la aplicación de la fórmula (ver en El Método de Evaluación del Modelo de Madurez MPCM)</li> </ul>

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	12
		ID OBJETIVO	OBJ-02
Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano		
Nombre Requisito	Reporte Resultados Cuestionario Por Dimensiones		
Breve Descripción:	<p>El sistema permite ver el resultado de la aplicación del cuestionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El resultado general, representado en un gráfico de barras por Dimensiones (ver en El Método de Evaluación del Modelo de Madurez MPCM)</li> </ul>		

Tipo de Requisito:	Funcional	ID Requisito	13
		ID OBJETIVO	OBJ-02

Responsable de levantar requisito	Jeferson Martínez Lozano
Nombre Requisito	Reporte Resultados Cuestionario por Dimensiones comparativo entre empresas
Breve Descripción:	<p>El sistema permite mostrar la comparación del resultado de la aplicación del cuestionario por dimensiones entre dos empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El resultado general, representado en un gráfico de barras por nivel. (ver en El Método de Evaluación del Modelo de Madurez MPCM)</li> </ul>

El sistema además deberá realizar:

- Comprobación de validez de las entradas
- Secuencia exacta de operaciones
- Respuesta a situaciones anormales (desbordamientos, comunicaciones, recuperación de errores)
- Parámetros
- Relaciones entre entradas y salidas (secuencias de entradas y salidas, fórmulas para la conversión de información)

### **Requisitos comunes de las interfaces**

#### **Interfaces de usuario**

El usuario se deberá registrar ingresando por el navegador web la dirección IP de la plataforma, posteriormente deberá autenticarse con su usuario y contraseña creados por el administrador del sistema. La plataforma validará los datos y si las credenciales son correctas tendrá acceso. En cuanto a estilos y colores se dio total libertad al desarrollador de la herramienta, solo que, en la parte superior debe ir el logo de la universidad y el nombre de la plataforma.

**BANNER**

**Autenticación**

Ingrese su nombre de usuario y contraseña del sistema

Usuario:

Contraseña:

[Copy](#)

## Interfaces de hardware

### Equipo Servidor

- Procesador Core Duo 2,5 GHz
- Memoria Ram 4GB. La cantidad de memoria Ram varía según la cantidad de usuarios Web, así como de la cantidad de tareas extras que ejecute el servidor.
- Disco Duro DD con 10 Gb LIBRES para datos. (Realizar sizing).

### Equipo Cliente

- Procesador Core Duo 1+ GHz.
- Memoria Ram 1 Gb.
- Disco Duro 1 GB de espacio libre

## Interfaces de software

### Equipo Servidor

### Sistemas Operativos

Sistema Operativo Windows 2008 Server o superior

Manejadores de Base de Datos

Microsoft SQL Server 2008 o superior

## Paquete de Aplicaciones

Compilador de ASP.NET  
.NET Framework  
Internet Information Services (IIS)

## Equipo Cliente

Sistema Operativo  
Microsoft Windows, Linux, Mac OS X  
Browser  
Microsoft Internet Explorer  
Mozilla Firefox  
Safari  
Cualquier alternativa de navegador es viable

## Interfaces de comunicación

El protocolo de comunicación es TCP/IP versión 4. Además, se puede ingresar al sitio web por medio de comunicaciones basadas en redes cableadas o inalámbricas.

### - **Requerimientos no Funcionales**

Se refiere a los aspectos técnicos que el sistema debe cumplir, como las cuestiones relacionadas con la tecnología, el rendimiento, problemas de fiabilidad, y los problemas de disponibilidad. Este tipo de requisitos son a menudo llamados calidad de servicio (QoS). Entre los requisitos no funcionales que se encuentran contemplados en la propuesta se encuentran:

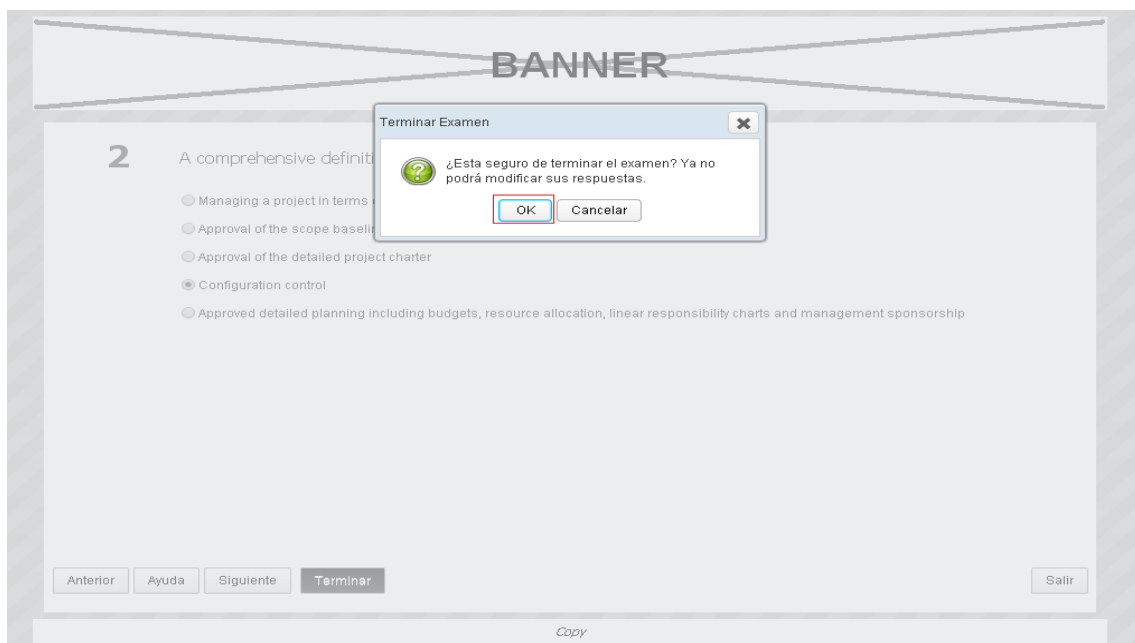
<b>Requisitos No Funcionales</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>El Sistema Gestor de Base de Datos debe ser SQL Server 2012.</i></li><li>2. <i>Plataforma de Desarrollo Microsoft Visual Web Developer Código C#.</i></li><li>3. <i>El servidor de aplicaciones web para correr el software debe ser Internet Information Server.</i></li><li>4. <i>El software debe ser compatible con los navegadores: Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer.</i></li><li>5. <i>La información de los reportes mostrados en pantalla no debe superar los 50 registros, para aquellos que excedan este criterio se debe usar paginación.</i></li></ol>

6. *Uso de AJAX para la ejecución asíncrona de rutinas.*
7. *Desarrollar una solución técnica basada en ASP que se pueda acceder a través de Internet.*

## Seguridad

Algunas de las especificaciones de elementos que protegerán al software de accesos, usos y sabotajes maliciosos, así como de modificaciones o destrucciones maliciosas o accidentales. Los requisitos pueden especificar:

- Encriptación mediante SHA1 (Secure Hash Algorithm) para las contraseñas a nivel de aplicación.
- Restricciones de comunicación entre determinados módulos.
- Comprobaciones de integridad de información crítica.
- Programación de Backup diario automático en el motor de base de datos.



## Disponibilidad

La disponibilidad del sistema se espera que sea de un 99,9%

## Mantenibilidad

Las tareas de mantenimiento serán responsabilidad del equipo desarrollador, bajo la supervisión del patrocinador del proyecto y generarán estadísticas de acceso mensual.

## **Portabilidad**

Especificación de atributos que deberá presentar el software para facilitar su traslado a otras plataformas u entornos. Pueden incluirse:

- Porcentaje de componentes dependientes del servidor.
- Porcentaje de código dependiente del servidor.
- Uso de un determinado lenguaje por su portabilidad.
- Uso de un determinado compilador o plataforma de desarrollo.
- Uso de un determinado sistema operativo.

## **ANEXO H**

### **1. SOFTWARE NECESARIO**

El software necesario para el correcto funcionamiento de la aplicación WEB es el siguiente:

- Microsoft Windows Server 2012.
- IIS 7.0.
- Microsoft Framework 4.0.

Es muy importante que antes de realizar la instalación de la web se haya instalado y configurado anteriormente esta lista de software.

A continuación pasamos a describir la instalación de los componentes:

#### **1.1 MICROSOFT WINDOWS SERVER 2012.**

El sistema requiere para su correcto funcionamiento el sistema operativo

“MICROSOFT WINDOWS SERVER 2012.”

#### **1.2 MICROSOFT SQL SERVER 2012**

La aplicación WEB requiere la base de datos montada en “MICROSOFT SQL SERVER 2012”. La base de datos que utiliza esta aplicación se llama “GestorAdopciones”.

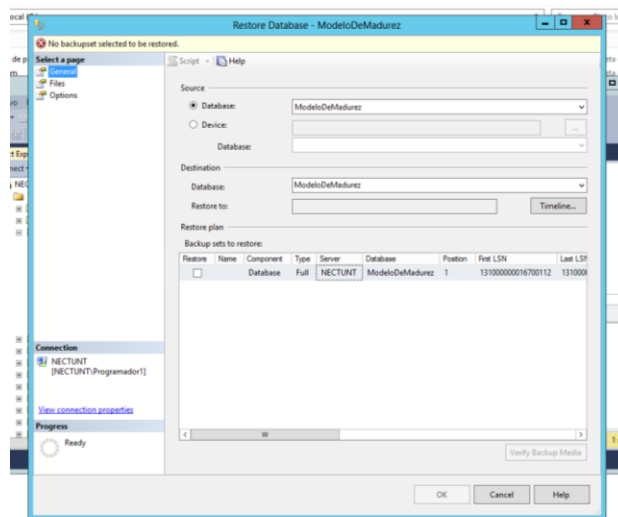
#### **Proceso de Restauración de la base de datos**

Hacemos clic en Base de datos del panel principal de la izquierda. Damos clic en “Restaurar base de datos”.

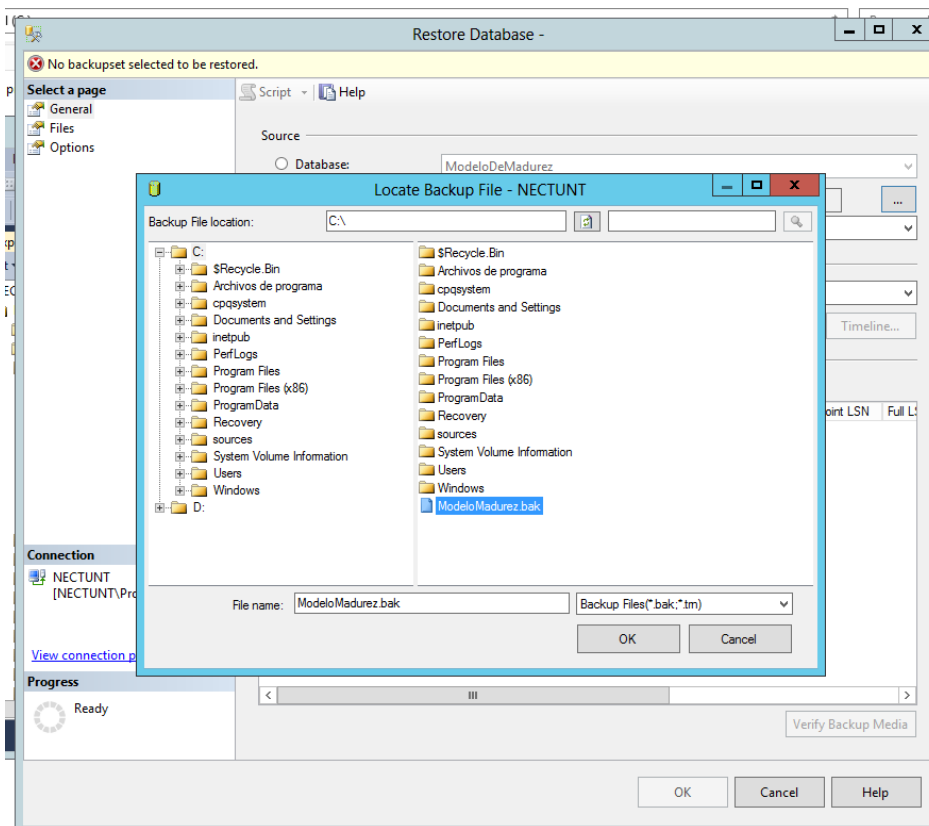


**Figura 1: Restaurar base de datos**

Escribimos el nombre de la base de datos, en este caso ModeloDeMadurez y elegimos desde donde vamos a restaurar, en el ejemplo elegimos “desde dispositivo” y buscamos el archivo ModeloMadurez.bak

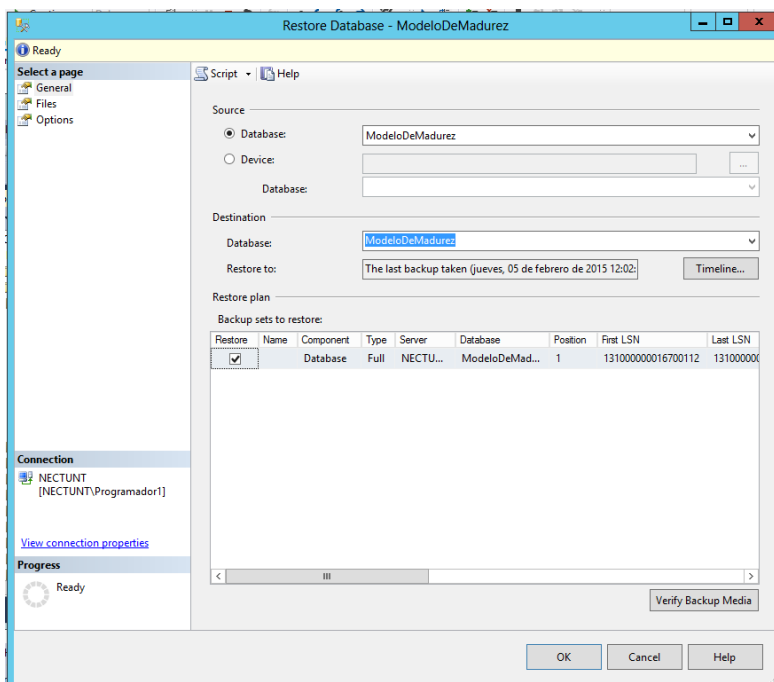


**Figura 2: Interfaz para restaurar la base de datos**



**Figura 3: Buscar archivo .bak**

Lo seleccionamos con el check y damos clic en Aceptar.



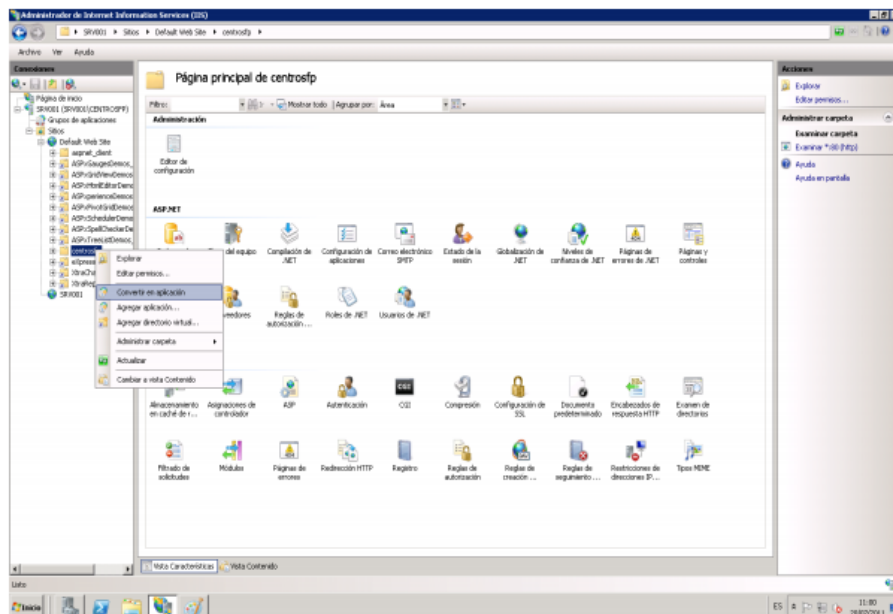
## Figura 4: Seleccionar

Con esto la base de datos quedará restaurada.

## 2. CONFIGURACIÓN IIS

En la configuración del IIS debemos realizar las siguientes acciones:

Creación del sitio web. Para ellos seleccionamos la carpeta “MMGP” con el botón derecho y damos clic sobre el botón “convertir en aplicación” y aceptamos los cambios.



## Figura 5: Configuración IIS.

Añadimos como página predeterminada la página Login.aspx. Para ello vamos a la propiedad llamada “Documento predeterminado” del sitio web “MMGP”.

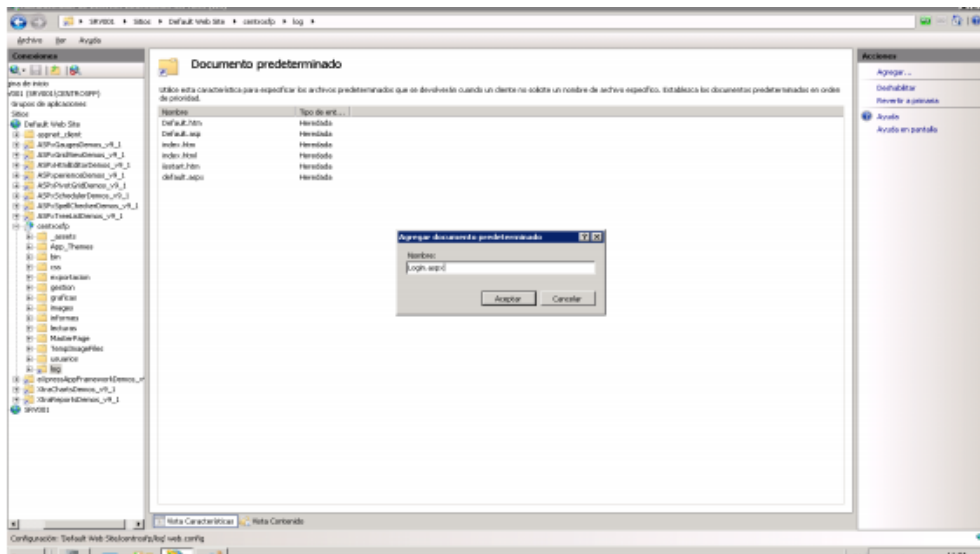


Figura 6: Documento predeterminado del sitio web

### 3. CONFIGURACIÓN WEB.CONFIG

El archivo web.config es el archivo de configuración XML de la aplicación web. En este manual nos centraremos en las secciones más importantes.

Sección a modificar:

connectionStrings: Etiqueta que contienen las cadenas de conexión a base de datos. Sólo necesitamos una conexión, la cual se llama **“LocalServer”**. Es muy importante que el nombre de las conexiones no se modifique. Los datos que sí se pueden modificar son el “Data Source” (nombre del servidor donde está alojada la base de datos), el “InitialCatalog” (nombre de la base de datos) y el “User ID” y “Password” del usuario por el cual se va a iniciar sesión a la base de datos.

```

http://go.microsoft.com/fwlink/?LinkId=169433
-->
<configuration>
  <connectionStrings>
    <add name="ApplicationServices" connectionString="data source=.\SQLEXPRESS;Integrated Security=SSPI;AttachDBFilename=|:..\..\ApplicationServices.mdf" providerName="System.Data.SqlClient" />
    <add name="LocalServer" connectionString="Data Source=SEBASTIAN-PC\SQLEXPRESS;Initial Catalog=GestorAdopciones;Integrated Security=SSPI" providerName="System.Data.SqlClient" />
  </connectionStrings>
  <system.web>
    <compilation debug="true" targetFramework="4.0.0" />
    <assemblies>
      <add assembly="System.Data.Services.Client, Version=4.0.0.0, Culture=neutral, PublicKeyToken=877A5C561934E089" />
    </assemblies>
    <authentication mode="Forms">
      <forms loginUrl="~/Account/Login.aspx" timeout="2880" />
    </authentication>
    <membership>
      <providers>
        <clear />
        <add name="AspNetSqlMembershipProvider" type="System.Web.Security.SqlMembershipProvider" connectionStringName="ApplicationServices" />
      </providers>
    </membership>
    <profile>
      <providers>
        <clear />
        <add name="AspNetSqlProfileProvider" type="System.Web.Profile.SqlProfileProvider" connectionStringName="ApplicationServices" />
      </providers>
    </profile>
    <roleManager enabled="false">
      <providers>
        <clear />
        <add name="AspNetSqlRoleProvider" type="System.Web.Security.SqlRoleProvider" connectionStringName="ApplicationServices" />
        <add name="AspNetWindowsTokenRoleProvider" type="System.Web.Security.WindowsTokenRoleProvider" applicationName="ApplicationServices" />
      </providers>
    </roleManager>
  </system.web>
</configuration>

```

Figura 7: Web config

- **Modelo Entidad relación**



TABLA		
<b>NOMBRE</b>	tblEmpresa	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla maestra de Países.	
COLUMNAS		
NOMBRE	TIPO DATO	DESCRIPCIÓN
intCodEmpresa	int	Clave primaria de la tabla
strNombreEmpresa	Varchar(100)	Nombre de la empresa

TABLA		
<b>NOMBRE</b>	tblUsuario	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla maestra de Usuarios	
COLUMNAS		
NOMBRE	TIPO DATO	DESCRIPCIÓN
intCodUsuario	int	Clave primaria de la tabla
strDocumentoUsuario	Varchar(20)	Numero de documento del usuario. (En el proceso de autenticación actúa como

		nombre de usuario)
strNombre1	Varchar(50)	Primer nombre del usuario
strNombre2	Varchar(50)	Segundo nombre del usuario
strApellido1	Varchar(50)	Primer apellido del usuario
strApellido2	Varchar(50)	Segundo apellido del usuario
intTipoUsuario	int	Define el rol del usuario en el sistema:  1 = Super Administrador 2 = Usuario
strContraseña	int	Clave para ingresar al sistema.

TABLA		
<b>NOMBRE</b>	tblUsuarioEmpresa	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla que relaciona los usuarios por empresa.	
COLUMNAS		
<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO DATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
intCodEmpresa	int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)
intCodUsuario	int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)

TABLA		
<b>NOMBRE</b>	tblCuestionario	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla que contiene los encabezados de los cuestionarios existentes aplicados a una determinada empresa.	
COLUMNAS		
<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO DATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
intCodUsuario	int	Clave primaria de la tabla
dtmFechaCreacion	Datetime	Fecha en que fue creado el cuestionario

blnActivo	bit	Estado del Cuestionario 0 = Inactivo 1 = Activo
intCodEmpresa	int	Clave foránea de la tabla tblEmpresa.
intTipoCuestionario	Int	1 = Por Niveles 2 = Por Dimensiones

TABLA		
<b>NOMBRE</b>	tblUsuariosCuestionario	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla que contiene los usuarios a los cuales se les aplica un cuestionario específico	
COLUMNAS		
<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO DATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
intCodCuestionario	int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)
intCodEmpresa	int	Clave primaria de la tabla
intCodUsuario		(Clave compuesta)

TABLA		
<b>NOMBRE</b>	tblPreguntas	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla que contiene el maestro de preguntas.	
COLUMNAS		
<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO DATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
intCodPregunta	int	Clave primaria de la tabla
strPregunta	Varchar(3000)	Descripción de la pregunta
intNivelPregunta	int	Nivel al cual pertenece la pregunta (2,3,4,5)
strNv1ANv2	Varchar(max)	Define las recomendaciones para pasar de un nivel 1 a 2 (Cuestionario por dimensiones)

strNv2aNv3	Varchar(max)	Define las recomendaciones para pasar de un nivel 2 a 3 (Cuestionario por dimensiones)
strNv3ANv4	Varchar(max)	Define las recomendaciones para pasar de un nivel 3 a 4 (Cuestionario por dimensiones)
strNv4aNv5	Varchar(max)	Define las recomendaciones para pasar de un nivel 4 a 5 (Cuestionario por dimensiones)

TABLA		
<b>NOMBRE</b>	tblRespuestas	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla que contiene las posibles respuestas con relación a una pregunta.	
COLUMNAS		
<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO DATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
intCodRespuesta	int	Clave primaria de la tabla
strRespuesta	Varchar(3000)	Descripción de la pregunta
intCodPregunta	int	Clave foránea de la tabla tblPregunta
intCodTipoRespuesta	int	Clave foránea de la tabla tblTipoRespuesta

TABLA	
<b>NOMBRE</b>	tblTipoRespuestas
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla que contiene las características de una respuesta.

COLUMNAS		
NOMBRE	TIPO DATO	DESCRIPCIÓN
intCodTipoResp	int	Clave primaria de la tabla
strNumeral	Varchar(10)	Numeral con el que se identifica la respuesta.
intPuntos	int	Puntos que suma al registrar la respuesta.

TABLA		
NOMBRE	tblRespuestaUsuarioCuestionario	
DESCRIPCIÓN	Tabla en la que se registra las respuestas tras la aplicación de un cuestionario a un usuario.	
COLUMNAS		
NOMBRE	TIPO DATO	DESCRIPCIÓN
intCodCuestionario	int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)
intCodEmpresa	int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)
intCodUsuario	int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)
intCodRespuesta	int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)
intPuntos	int	Puntos otorgados al registrar la respuesta.

TABLA		
NOMBRE	tblDimensiones	
DESCRIPCIÓN	Tabla en la que se registra las dimensiones evaluadas.	
COLUMNAS		
NOMBRE	TIPO DATO	DESCRIPCIÓN
intCodDimension	int	Clave primaria de la tabla
strNombreDimension	Varchar(200)	Nombre de la dimensión

TABLA		
<b>NOMBRE</b>	tblDimensionPregunta	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Tabla en la que se relaciona a que dimensión hace referencia una pregunta.	
COLUMNAS		
<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO DATO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
intCodPregunta	Int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)
intCodDimension	Int	Clave primaria de la tabla (Clave compuesta)

- **Acceso al Usuario al aplicativo**

http://181.143.18.10:85/

**Cuenta Administradora:**

Usuario: xxxxx

Clave: xxxxxx

El proceso para la aplicación de Cuestionarios debe ser:

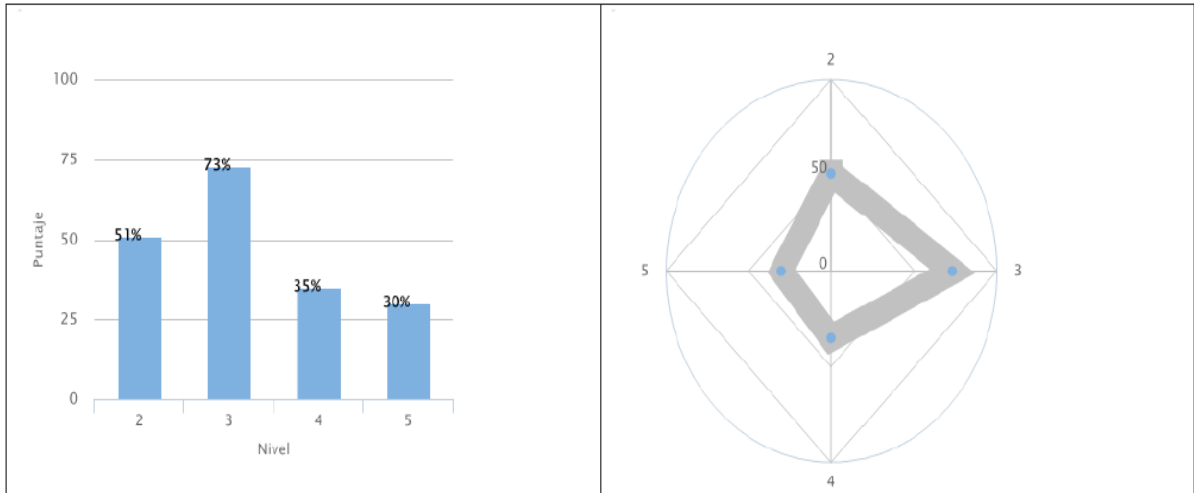
1. Crear la empresa a través del Menú: Documental -> Empresas
2. Crear el usuario a través del menú: Documental -> Usuarios: En el momento del registro se debe relacionar a que empresa pertenece y en tipo de usuario debe ser Usuario Final.
3. Crear cuestionario a través del menú: Cuestionario -> Crear Cuestionario
  - Seleccionar la empresa para la cual aplica el cuestionario
  - Seleccionar el tipo de cuestionario a crear (Niveles, Dimensiones)
  - Clic Guardar
  - Seleccionar en el nuevo cuestionario creado la opción "Relacionar Usuario" con el fin de relacionar los usuarios que deben responder al mismo.
4. Ingresar con los datos de acceso del usuario que debe responder, y diligenciar el cuestionario.

5. Para ver los resultados ingresar con la cuenta administradora e ir a la opciones "Cuestionario -> Resultados Cuestionario"

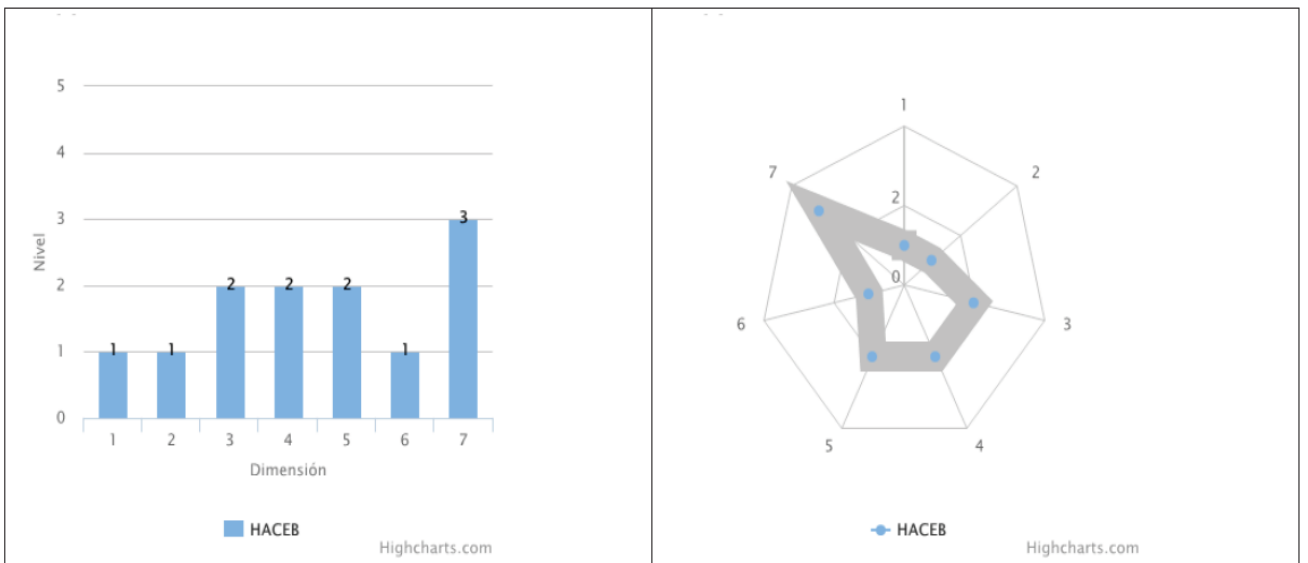
## ANEXO I

Algunos de los resultados de aplicar la herramienta desarrollada

### RESULTADOS POR NIVELES



### NIVELES POR DIMENSIONES



1. Gestión de Proyectos	2. Contextuales y Técnicos	3. Comportamentales	4. Metodología	5. Informatización	6. Estructura Organizacional	7. Alineación Estratégica
-------------------------	----------------------------	---------------------	----------------	--------------------	------------------------------	---------------------------

## ANEXO J

### VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

¿El modelo de madurez propuesto refleja las características de una PMO del contexto local?

- Si
- No

¿Sí, la respuesta de la anterior pregunta es negativa que características considera que faltan o sobran en el modelo propuesto?

¿El modelo de madurez propuesto le ha parecido fácil y sencillo de aplicar?

- Si
- No
- Regular

¿Sí, la respuesta de la anterior pregunta es diferente del si por qué, no le pareció fácil y sencillo de aplicar el modelo propuesto?

¿Es importante para la PMO que usted representa conocer aparte de las capacidades en gestión de proyectos otras dimensiones de la organización (estructura organizacional, contexto técnico, tecnología, etc.)?

- Si
- No

¿El cuestionario de autoevaluación de las dimensiones del modelo de madurez propuesto es sencillo de entender y utilizar?

- Si
- No

¿El método de evaluación de las dimensiones le parece apropiado para el contexto de las PMO locales?

- Si
- No

**¿Sí, la anterior respuesta fue diferente al Si, por qué no le pareció apropiado el método de evaluación?**

**¿Las Dimensiones contenidas en modelo propuesto permiten evaluar las principales características de la PMO que usted representa/gerencia?**

- Si
- No
- Regular

**¿Si la anterior respuesta fue diferente al Si, Qué otras Dimensiones considera usted faltan en el modelo propuesto?**

**¿Los aspectos contenidos en cada dimensión reflejan el alcance esperado por la PMO que usted representa/gerencia?**

- Si
- No
- Regular
- Para nada

**¿Hay claridad y comprensión suficiente en las preguntas evaluadas en cada Dimensión?**

- Si
- No

**¿Las preguntas evaluadas en cada dimensión se ajustan al entorno de la PMO que usted representa?**

- Si
- No
- Regular

**¿Las acciones de mejoramiento entregadas en los resultados para cada dimensión son útiles frente las necesidades evidenciadas en la PMO que usted representa?**

- Si
- No
- Regular

**¿La características de los niveles de madurez del modelo propuesto se ajustan al contexto de las PMO locales?**

- Si
- No
- Regular

**¿Si la anterior respuesta fue diferente al Sí, Qué otras características para los niveles considera usted faltan en el modelo propuesto?**

**El cuestionario de autoevaluación de los niveles de madurez aplicado fue sencillo de entender y utilizar**

- Si
- No
- Regular
- Para nada

**¿El método de valoración las respuestas de los niveles le parece apropiado para el contexto de las PMO locales?**

- Si
- No

**¿Las acciones de mejoramiento entregadas en los resultados para cada nivel de madurez evaluado son útiles frente las necesidades evidenciadas en la PMO que usted representa/gerencia?**

- Si
- No
- Regular

**¿Qué otras acciones esperaba ver reflejadas en el modelo propuesto?**

#### **VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LA HERRAMIENTA DESARROLLADA**

**¿Los resultados entregados por la herramienta permitirían determinar si los recursos, presupuestos y priorización de los proyectos se están ejecutando correctamente?**

- Si
- No

**¿Si la anterior respuesta fue diferente al Sí, puede ampliar sus consideraciones?**

**¿Hay coherencia y relación entre los resultados entregados versus los esperados por la organización?**

- Si
- No

**¿Si la anterior respuesta fue diferente al Sí, puede ampliar sus consideraciones?**

**¿Queda la organización satisfecha con los resultados arrojados por la herramienta?**

Sí

No

**¿Si la anterior respuesta fue diferente al Sí, puede ampliar sus consideraciones?**

**¿Cuáles deberían ser los beneficios entregados por los modelos de Madurez en gestión de proyectos en el contexto de las PMO locales?**

**¿Por qué es importante conocer los resultados entregados por la herramienta para la PMO que usted representa/gerencia?**

**¿Recomendaría el modelo propuesto en futuras aplicaciones en PMO del contexto local?**

Sí

No

**¿Si la anterior respuesta fue diferente al Sí, puede ampliar sus consideraciones?**

#### **VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA DESARROLLADA**

**¿Qué tan satisfecho está con el software?**

0

1

2

3

4

5

**Puede ampliar la respuesta anterior:**

**¿Qué tan satisfecho está con las características funcionales del software?**

0

1

2

3

4

5

**Puede ampliar la respuesta anterior:**

**¿Cómo Califica la facilidad de uso del software?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Pobre

**Puede ampliar la respuesta anterior:**

**¿Cómo Califica la calidad del software?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Pobre

**¿Cómo Califica: interfaces, botones, ventanas, mensajes de apoyo del software?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Pobre

**¿Cómo Califica los gráficos de salida?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Pobre

## **ANEXO K**

### **Acciones de Mejoramiento para ir del nivel 1 al nivel 2**

- Algunos gerentes de proyectos comienzan a capacitarse en buenas prácticas de Gestión de Proyectos siguiendo un estándar global, algunos de ellos logran una certificación.
- Se definen algunos Procesos básicos entorno a la Gestión de los Proyectos.
- La administración respalda y fomenta el uso de las buenas prácticas en Gestión de Proyectos.
- Se comienza a utilizar un Software para crear y gestionar la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)
- Existen iniciativas aisladas para la planificación y el control de algunos proyectos.
- La organización ve la necesidad de tener una plataforma estandarizada para la Gestión de los Proyectos que involucre: procesos, recursos, estructura de la organización, etc.
- Se realizan estimaciones y horarios basados en el conocimiento experto y las herramientas genéricas.
- Existe un conjunto de plantillas básicas para ser utilizadas en la Gestión de los Proyectos.
- Existe una evaluación básica acerca de los indicadores financieros, de desempeño, rendimiento y de gestión de los proyectos.

### **Acciones de Mejoramiento para ir del nivel 2 al nivel 3**

- Se implementa en la organización una plataforma estandarizada para la Gestión de los Proyectos.
- Un número significativo de gerentes de proyectos se encuentran certificados en un estándar reconocido de Gestión de Proyectos.
- Se capturan datos que impactan los resultados de los proyectos en (sobrecostos, demoras, etc.).
- La administración ha institucionalizado los procesos entorno a la Gestión de los Proyectos.
- Se crea el PMO Charter.
- Se crea y se visibiliza la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro de la Estructura organizacional.

- Existen equipos dedicados full time a la gerencia de proyectos y reportando a la PMO.
- Todos los procesos son repetibles, estandarizados para todos los proyectos.
- Las estimaciones y calendarios pueden estar basados en estándares de la industria y las características de la organización.
- Los proyectos utilizan una Línea Base, y aplican medición del desempeño por medio de métricas.
- Existen revisiones permanentes a la Gestión de los Riesgos en detalle.
- Se implementan de forma permanente acciones correctivas entorno a los procesos de Gestión de los Proyectos.
- Existe un Plan de comunicaciones eficaz, listas de chequeo, validación de las acciones y compromisos.
- La plataforma tecnológica es utilizada por los principales actores desde hace más de un año.
- Un número significativo de proyectos sigue una metodología estándar en Gestión de Proyectos.
- Se establecen las bases del alineamiento estratégico entre los resultados entregados por los proyectos y los esperados por la gerencia.

#### **Acciones de Mejoramiento para ir del nivel 3 al nivel 4**

- Se han creado mecanismos que permiten integrar los procesos de Gestión de Proyectos con los procesos corporativos.
- Se han implementado técnicas que permiten garantizar la eliminación (o mitigación) de las anomalías que dificultan los resultados del proyecto.
- Todo el staff dedicado a proyectos está certificado en un estándar reconocido de Gestión de Proyectos.
- Existen base de datos de estimaciones, métricas y lecciones aprendidas
- Los factores críticos de éxito están definidos, escritos y conocidos por todos.
- Existen evidencias de la mejoría en la Gestión de los Proyectos frente al alcance, los tiempos, los costos y los resultados esperado
- Se han definido métricas del desempeño de la PMO
- La PMO juega un rol estratégico dentro de la organización
- Se ha implementado un tablero de control en la organización.
- Existe un trabajo en equipo y un plan de reconocimiento y recompensas.
- Existe una evaluación de los procesos y medición de la satisfacción.
- La información histórica está estructurada y con acceso para toda la organización.
- La gerencia usa los datos para tomar decisiones.

## Acciones de Mejoramiento para ir del nivel 4 al nivel 5

- Existe una optimización de los procesos y herramientas a través de reingeniería.
- La PMO reporta a la gerencia de la organización directamente.
- Se han definido los mecanismos que permiten medir la eficacia y eficiencia de los proyecto.
- La gestión se centra en la mejora continua.
- Hay una optimización en los resultados (tiempo, costo, alcance, calidad, rendimiento, etc.).
- Se ha creado un código de conducta que ayude a mantener un buen clima laboral, de alta productividad y bajo estrés.
- Existen evaluaciones y mejoras permanentes, *benchmarking*
- Existen Planes formales que ayudan al desarrollo del personal del equipo del proyecto.
- Se ha creado una pila de Indicadores de desempeño optimizados entorno a la Gestión de los Proyectos y la PMO
- Existen evaluaciones permanentes de medición del rendimiento en el equipo, y aplicaciones de mejores prácticas.
- Se ha creado una cultura entorno a la Gestión de los Proyectos, y desarrollado una de disciplina de Administración de Proyectos con respecto al estado del arte.
- Existen procesos de innovación entorno a la Gestión de los Proyectos.