

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS PARA LA EMPRESA BAC GBS S.A. EN COSTA RICA

NÉSTOR RAÚL MORA ARAYA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Junio 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Adalberto Vargas  
PROFESOR TUTOR

---

Gloria Urrego  
LECTOR No.1

---

Paula Villalta Olivares  
LECTOR No.2

---

Néstor Raúl Mora Araya  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mis sobrinos por ser una fuente de inspiración para cada día mejorar como profesional y como persona.

A Sofía y Julio por enseñarme que cada minuto en la vida vale, y hay que disfrutarlo haciendo lo que uno ama.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Antonio, Adelita y Orlando por no entender una justificación y aun así apoyarme en mis decisiones de crecimiento.

Agradezco a la empresa que me dio la oportunidad de desarrollar este proyecto, y así, poder cumplir con un importante hito en mi desarrollo profesional, al mismo tiempo, creando una situación donde existe ganancia mutua que a futuro abrirá nuevos caminos.

Finalmente, agradezco a la Universidad para lo Cooperación Internacional por la creación de programas acordes con la realidad del mercado, con calidad y excelencia académica. Un especial agradecimiento a Grettel Monge, compañera del curso, por todo el apoyo durante la carrera.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del problema.....	3
1.4 Objetivo general.....	4
1.5 Objetivos específicos.....	4
2 MARCO TEORICO.....	5
2.1 Marco institucional.....	5
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	8
2.3 Estrategia organizacional.....	13
3 MARCO METODOLOGICO.....	18
3.1 Fuentes de información.....	18
3.2 Métodos de Investigación.....	22
3.3 Herramientas.....	25
3.4 Supuestos y Restricciones.....	26
3.5 Entregables.....	27
4 DESARROLLO.....	29
4.1 Análisis del nivel de madurez empresarial en Administración de Proyectos.....	29
4.1.1 Adquirir conocimiento.....	30
4.1.2 Desarrollo de evaluación OPM3.....	42
4.2. Tipo de PMO a implementar.....	65
4.2.1 Resultados autoevaluación OPM3.....	65
4.2.2 Necesidades de Bac GBS S.A.....	66
4.2.3 PMO a implementar.....	68
4.3 Generalidades de la PMO.....	70
4.3.1 Justificación para crear una PMO.....	70
4.3.2 Alcance de la PMO:.....	71
4.3.3 Ubicación de la PMO.....	72
4.3.4 Objetivos, misión, visión y valores de la PMO.....	73
4.3.5 Funciones, características y roles de la PMO.....	74
4.3.6 Recursos de la PMO.....	76
4.3.7 Patrocinador e interesados.....	86
4.4 Plan de implementación PMO.....	87
4.4.1 Etapas de la implementación.....	87
4.4.2 Métricas de desempeño de la PMO.....	90
4.4.3 Estructura de desglose de trabajo y cronograma de implementación.....	92

4.4.4	Análisis de costos .....	92
4.4.5	Riesgos de implementación .....	93
5	CONCLUSIONES .....	97
6	RECOMENDACIONES .....	99
7	BIBLIOGRAFIA .....	101
8	ANEXOS .....	103
	Anexo 1: Acta del PFG.....	104
	Anexo 2: EDT del PFG .....	108
	Anexo 3: Cronograma del PFG .....	109
	Anexo 4: Autoevaluación OPM3 .....	111
	Anexo 5: Entrevista Gerente General y Recursos Humanos.....	140
	Anexo 6: Formato de observación.....	142
	Anexo 7: OPM3 tablero ejecutivo .....	143
	Anexo 8: EDT Plan de implementación PMO .....	145
	Anexo 9: Cronograma Implementación PMO.....	146

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa	7
Figura 2 Ciclo de vida del proyecto	9
Figura 3 Grupo de procesos del proyecto	11
Figura 4 Procesos de análisis OPM3	29
Figura 5 Resultado encuesta NPS	34
Figura 6 Medidas variables	52
Figura 7 Nivel de madurez	55
Figura 8 Resultados habilitadores organizacionales	57
Figura 9 Resultados dominio de portafolios	58
Figura 10 Resultados dominio de programas	60
Figura 11 Resultados indicadores de mejora de procesos	61
Figura 12 Resultados grupos de procesos	61
Figura 13 Resultados áreas de conocimiento	63
Figura 14 Estructura organizacional propuesta	72
Figura 15 Etapas de implementación PMO	87

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Descripción áreas del conocimiento de la administración de proyectos	12
Cuadro 2 Fuentes de Información Utilizadas	21
Cuadro 3 Métodos de Investigación Utilizadas	24
Cuadro 4 Herramientas Utilizadas	25
Cuadro 5 Supuestos y Restricciones	26
Cuadro 6 Entregables	27
Cuadro 7 Lista de interesados y su influencia	38
Cuadro 8 Calendario de evaluación	42
Cuadro 9 Limitaciones de presupuesto y tiempo	43
Cuadro 10 Estimado de esfuerzo por evaluación	44
Cuadro 11 Clasificación de probabilidad e impacto de riesgos	45
Cuadro 12 Plan de respuesta a riesgos	47
Cuadro 13 Plan de evaluación	49
Cuadro 14 Clasificación nivel de implementación mejores prácticas	53
Cuadro 15 Niveles de madurez OPM3	53
Cuadro 16 Competencias de rendimiento Gerente de programas	77
Cuadro 17 Habilidades personales Gerente de programas	80
Cuadro 18 Competencias de rendimiento director de proyectos	82
Cuadro 19 Habilidades personales director de proyectos	84
Cuadro 20 Análisis de costos de implementación PMO	93
Cuadro 21 Clasificación de probabilidad e impacto de riesgos de implementación de la PMO	93
Cuadro 22 Plan de respuesta a riesgos de implementación de la PMO	95



## INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CEO	Director Ejecutivo - <i>Chief Executive Officer</i>
CPI	Índice de desempeño de costo - <i>Cost Performance Index</i>
EV	Valor ganado - <i>Earned Value</i>
GBS	Servicios Empresariales Globales - <i>Global Business Services</i>
NPS	Puntuación de promotor neta - <i>Net Promoter Score</i>
OPM3	Modelo de Madurez en Administración de Proyectos - <i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMBOK	Cuerpo de conocimiento de administración de proyectos - <i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	Instituto de Administración de Proyectos - <i>Project Management Institute</i>
PMO	Oficina de Administración de Proyectos - <i>Project Management Office</i>
SPI	Índice de desempeño del cronograma - <i>Schedule Performance Index</i>
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional

## RESUMEN EJECUTIVO

La compañía Bac GBS S.A. es parte de la industria de bebidas dedicada a la producción y venta de diferentes marcas comerciales a nivel global. Como parte de un plan de consolidación de las marcas como una sola empresa, se inició en el 2012 un programa de integración de diferentes actividades que permitieran manejar una mejor matriz de costos, disminuir duplicidad de funciones, estandarizar procesos, centralizar operaciones y mejorar los servicios prioritarios.

De esta manera, en el 2014 se crea el Centro Global de Servicios de la compañía en Costa Rica, donde se han centralizado diferentes actividades principalmente financieras de la compañía. Las transiciones desarrolladas para consolidar operaciones en el país se realizaron con expertos en el área, pero con poca supervisión en administración de proyectos afectándose en algún grado el alcance, costo, tiempo o calidad de cada transición.

Se logró avanzar considerablemente en los objetivos estratégicos propuestos y actualmente se están estabilizando operaciones que requieren de cuidado para dar el servicio de calidad demandado por los clientes internos y externos. Es aquí donde se identifica una oportunidad de mejora considerable para tratar dichas estabilizaciones de manera formal como lo propone la administración de proyectos y al mismo tiempo, continuar con las futuras oportunidades de negocio de forma coordinada como puede darse con la implementación de una Oficina de proyectos.

Como objetivo general de la presente investigación se propuso crear una propuesta de oficina de proyectos (PMO) en la empresa Bac GBS S.A. para la estandarización del desarrollo de proyectos; considerando al mismo tiempo los siguientes objetivos específicos para su cumplimiento: realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora; investigar los diferentes tipos de oficinas de proyectos existentes para seleccionar el que mejor aplique a la organización; definir la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO para que su alcance sea el adecuado con base en las necesidades de la empresa identificadas y finalmente; diseñar una propuesta de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica con el fin de guiar la puesta en producción.

Para el logro de dichos objetivos se propuso una metodología de investigación que permitiera obtener suficiente investigación de la empresa como fuente primaria y al mismo tiempo, analizar documentación formal relacionada con la administración de proyectos y las oficinas de administración de proyectos de manera que la propuesta realizada contemplara tanto las necesidades de la empresa como las bases previas ya desarrolladas en otras organizaciones.

Como parte del proyecto, se utilizaron diferentes metodologías de investigación: investigación documental que permitió obtener datos relevantes de la organización, investigación cuantitativa que permitió comprobar la necesidad de una oficina de

proyectos y finalmente la investigación cualitativa que permitió analizar las necesidades de los integrantes de la organización en la actualidad y su percepción del entorno en el que se están desarrollando. Se puede deducir que la investigación realizar es una investigación mixta donde se analizan sujetos y datos obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas abiertas y cerradas.

Con la investigación se determinó que el nivel de madurez en gestión de proyectos en la organización es mínimo y se requiere de una mejora en estos debido a los cambios actuales a nivel global. De acuerdo con el tipo de estructura organizacional y con las necesidades de la organización, se consideró preciso la creación de una oficina de proyectos de control que permita gestionar proyectos con un nivel alto en toma de decisiones, pero coordinando con los departamentos funcionales la ejecución de estos.

El alcance de la oficina de proyectos está enfocado a la implementación de objetivos estratégicos, implementación de metodología de proyectos, entrenamiento y capacitación a departamentos operativos y promoción de la gestión del cambio. Se espera tener un equipo de cuatro personas integrado por el gerente de la oficina encargado también de los programas a desarrollar y de tres directores de proyectos.

Se diseñó un plan de implementación que permita la creación de esta, así como su puesta en marcha hasta cumplir un año de haberse aplicado el Modelo de madurez en gestión de proyectos organizacionales OPM3.

Como parte de las recomendaciones de la presente investigación, se recomienda al Gerente General, aprobar el plan de implementación propuesto a la brevedad para obtener el mayor impacto posible en mejoras de proyectos en la organización.

También, se recomienda al Gerente de programas, buscar referencias a nivel global en implementación de mejores prácticas en gestión de proyectos dentro de la organización para replicarlos a nivel local. Esto permitirá una coordinación mayor con otras áreas que hayan crecido más rápidamente en proyectos.

La creación de una oficina de proyectos no debe verse como un hecho aislado y más bien como un plan de mejora continua que, año a año busca incrementar su madurez hasta un punto de excelencia operacional que sirva de base para un alcance más amplio.

## **1 INTRODUCCION**

### **1.1 Antecedentes**

Bac GBS S.A. es una empresa con presencia a nivel global en el mundo de las bebidas, con su sede central en Bermuda. La misma tiene presencia en todos los continentes, sin embargo, Estados Unidos y Europa representan más del 50% de sus ventas por lo que son estratégicos para el negocio.

Durante las últimas décadas la empresa ha invertido en adquirir otras marcas que le permitan ampliar su portafolio de bebidas y tener presencia en distintos sectores del mercado. Estas adquisiciones se han desarrollado de manera estratégica considerando segmentos donde no tenía presencia, sin embargo, la fusión de dichos negocios con los ya existentes no se desarrolló y se generó duplicidad de funciones y actividades que no permitían tener una matriz de costos adecuada.

La empresa decide incluir en su estrategia un enfoque de control de costos que le permita ser eficiente y poder centralizar diferentes actividades que se realizaban de manera separada para cada marca desde un solo lugar y bajo una misma línea. Con dicha decisión, se crea el Global Business Center en Costa Rica, el cual viene a ser una solución de negocio que brinda apoyo a las demás estructuras de la compañía para que estas se enfoquen en lo realmente importante del negocio y los temas administrativos se manejan de forma remota desde Costa Rica.

En esta etapa y a nivel de Sede Central se crea un portafolio constituido por una serie de programas y proyectos a desarrollar para lograr la centralización de diferentes procesos. Esta base permitió la creación del Centro de Servicios Global en Costa Rica donde se han realizado diferentes transiciones durante los últimos tres años y se tienen diferentes departamentos en funcionamiento.

Se ha identificado que a pesar de la empresa tener un portafolio amplio, diferentes programas y un número importante de proyectos, a la hora de implementación en

Costa Rica, no se cuenta con personal capacitado en la disciplina de proyectos que permita guiar adecuadamente dichas transiciones. Se crea un puesto de proyectos en el departamento con más personal en el país, dicha persona se capacita adecuadamente e inicia con la implementación de proyectos con base en la metodología de la empresa adecuada de la Guía de PMBoK del PMI.

## **1.2 Problemática.**

La empresa ha desarrollado proyectos significativos durante los últimos tres años, sin embargo, los mismos se han desarrollado desde cero y se han tenido que ajustar ya sea en costo, tiempo, alcance e incluso la calidad del producto esperado se ha tenido que modificar para lograr el arranque de operaciones en un tiempo razonable. Adicionalmente, con esta experiencia se han identificado lecciones aprendidas que le pueden permitir llegar al siguiente nivel como un punto de contacto estratégico para el correcto funcionamiento de las operaciones a nivel global.

Hace falta un ente localizado en Costa Rica que permita unir las oportunidades de mejora actuales junto con nuevas oportunidades de negocio que se quiera implementar, priorizarlas y darles una formalidad en cuanto a metodología para su correcto desarrollo.

Entre los inconvenientes que se puede mencionar en la actualidad dentro de la empresa por la falta de aplicación de Administración de proyectos y por la falta de una Oficina de Proyectos se tiene:

- Poco desarrollo de proyectos que permitan mejorar operaciones de manera contundente.
- Transiciones de procesos con informalidad y poca definición del alcance los mismos.
- Cambios constantes de tiempo y presupuesto de las transiciones.
- Poca o nula metodología de proyectos aplicada a los procesos actuales.
- Clientes insatisfechos con el desempeño actual de las operaciones y las mejoras aplicables no ayudan a dar una mejora en la satisfacción de estos.

### **1.3 Justificación del problema**

A pesar de estar en el camino correcto hacia la utilización de una metodología de proyectos, la creación de una PMO permitirá a la empresa dar un avance exponencial en cuanto a su papel dentro de la organización global y convertirse en una parte estratégica de la organización, lo cual, fue el fin con el que inicialmente se creó.

La empresa en la actualidad tiene una serie de proyectos a desarrollar que le pueden permitir mejorar las operaciones actuales en el país y llegar a un nivel de productividad deseable. Adicionalmente, tiene el potencial de iniciar nuevas transiciones de procesos a Costa Rica que se encuentran en pausa.

Esta oficina será de gran utilidad para lograr los objetivos estratégicos de la empresa en los próximos años y al mismo tiempo una vez consolidada, podrá ser como guía para los otros países donde continuamente se desarrollan proyectos.

Entre los beneficios esperados de una oficina de proyectos se puede mencionar:

- Brindar pautas en administración de proyectos siendo de esta manera una guía para los actuales departamentos y los que se desarrollen en el futuro.
- Desarrollar un portafolio de proyectos amplio que permita implementar amplias mejoras en los procesos actuales y de esta manera generar valor agregado a los clientes.
- Aplicar el marco de referencia de la administración de proyectos en la organización permitiendo orden y cumplimiento en cuanto a tiempo, costo, alcance y calidad de estos.

#### **1.4 Objetivo general**

- Crear una propuesta de oficina de proyectos (PMO) en la empresa Bac GBS S.A. para la estandarización del desarrollo de proyectos.

#### **1.5 Objetivos específicos.**

1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.
2. Investigar los diferentes tipos de oficinas de proyectos existentes para seleccionar el que mejor aplique a la organización.
3. Definir la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO para que su alcance sea el adecuado con base en las necesidades de la empresa identificadas.
4. Diseñar una propuesta de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica con el fin de guiar la puesta en producción.

## **2 MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco institucional**

Bac GBS Costa Rica S.A. es una compañía privada originaria de Cuba con su sede central en Bermuda. La organización de Costa Rica nace de la necesidad de tener un centro de servicios financieros que permita estandarizar e implementar mejora de procesos para distintas funciones.

#### **2.1.1 Antecedentes de la Institución**

Fundada en 1862 en Cuba como una empresa productora de Ron, rápidamente se convirtió en parte de la historia del país; con la revolución cubana, la empresa se vio obligada a salir de Cuba y luego se instala su sede principal en las Bermudas. La empresa durante varias décadas fue adquiriendo nuevas marcas que le permitieran tener participación en mercados diferentes al ron y es aquí donde inicia su expansión y presencia en diferentes regiones; compran marcas de tequila, vodka, ginebra, whisky y otros tipos de bebidas permitiéndole tener un portafolio de bebidas amplio.

Este crecimiento vino acompañado de pérdida de control en muchos casos para la toma de decisiones de las diferentes marcas, así como una descentralización de funciones generando en muchos casos duplicidad. La empresa inicia una estrategia organizacional definiendo objetivos que le permitieran centralizar operaciones, disminuir la independencia de las marcas adquiridas y crear una cultura sola para todo el portafolio.

En el 2012 nace el programa denominado *People NOW* cuyo objetivo era crear una sola compañía, centralizar sistemas contables, sistema de pagos, sistema de recursos humanos, proceso de compras, de nómina, de impuestos y otros. Se analizó un país que cumpliera con los requisitos necesarios para dicha centralización y se eligió Costa Rica como país para dicho desarrollo. A partir del



2014 se comienza la transición de dichos procesos y funciones al país dando oportunidad a nuevas funciones para ser consideradas para futuras transiciones.

La Administración de proyectos se comienza a desarrollar hasta el 2016 cuando se crea un puesto especializado en el desarrollo de proyectos para el departamento de procesos de pagos. Actualmente la empresa tiene la ventaja de continuar creciendo y desarrollando nuevas transiciones y mejoras a los procesos actuales con el desarrollo de una oficina de proyectos.

## **2.1.2 Misión y visión**

### **2.1.2.1 Visión:**

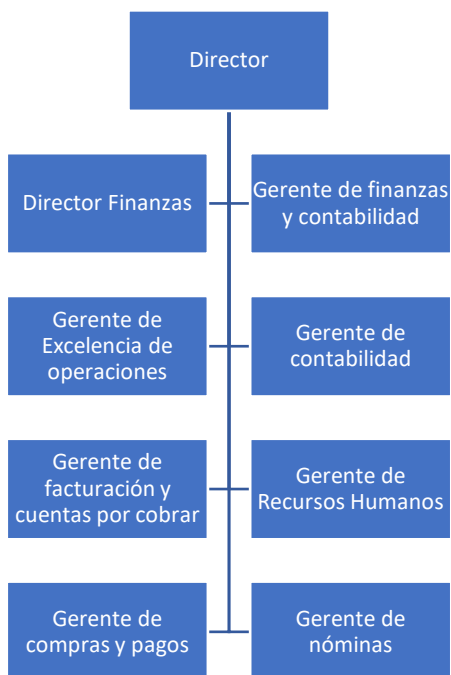
Ser el socio comercial preferido para las operaciones comerciales a nivel mundial dentro de la corporación. Nuestra gente, nuestros procesos y nuestra interacción con los clientes permitirá que nuestras unidades de negocio de todo el mundo sean más efectivas y eficientes en sus operaciones diarias y resultados comerciales en general. (Fuente: Bac GBS S.A., 2017)

### **2.1.2.2 Misión:**

Brindar servicios de excelencia operacional a la corporación globalmente desde Costa Rica permitiendo a la empresa obtener beneficios con soluciones de integración de procesos y bajo los más altos estándares organizacionales. (Fuente: Bac GBS S.A., 2017)

### 2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizacional de Bac GBS Costa Rica S.A. es una estructura funcional y es parte de una estructura más grande a nivel global. A continuación, se muestra la misma en la Figura 1.



**Figura 1 Estructura Organizativa**

Fuente: Bac GBS Costa Rica S.A.

La propuesta de una Oficina de Proyectos sería crear una organización matriz balanceada que de cierta autoridad al director de proyectos para que trabaje con los distintos gerentes funcionales y pueda dar seguimiento a los proyectos directamente.

### 2.1.4 Productos que ofrece

La organización donde se desarrolla la presente investigación se encarga de la producción de bebidas a nivel global, además de su publicidad y distribución. La empresa Bac GBS Costa Rica S.A. es una parte importante de la corporación y brinda diferentes servicios financieros para el correcto funcionamiento de esta, entre

estos productos se da servicio de contabilidad, proceso de facturación y pago, departamento de tesorería, departamento de cobros, planillas, recursos humanos, departamento de impuestos y otros.

Estos son los servicios que se ofrecen a las diferentes organizaciones desde Costa Rica y representan parte de la estrategia organizacional que la empresa ha implementado en los últimos años.

## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1 Proyecto**

De acuerdo con el PMI, 2017 “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 4). Se diferencia por lo tanto de una actividad normal de producción de una empresa porque no es repetitiva, se da durante un periodo determinado de tiempo y también, el resultado obtenido de un proyecto siempre es diferente, aunque sean proyectos similares.

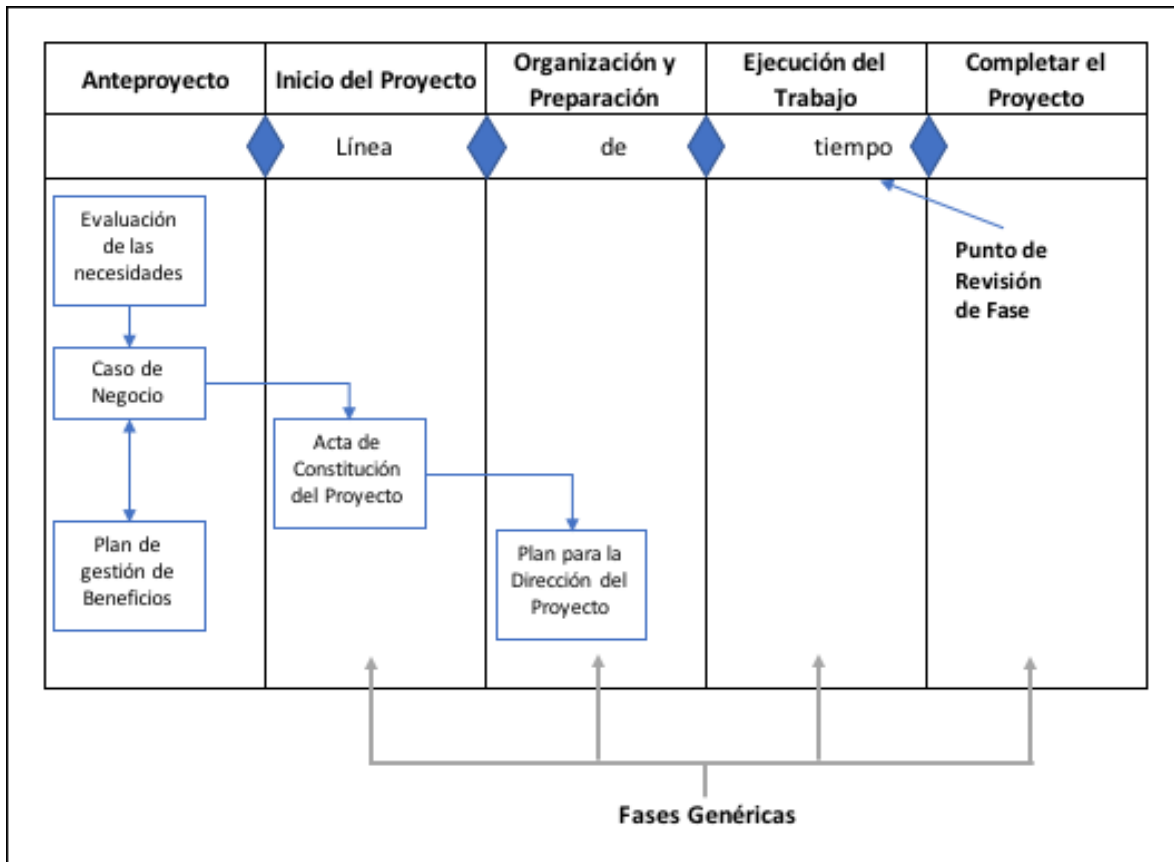
### **2.2.2 Administración de Proyectos**

Con base en esta definición, se puede entonces decir que la dirección o administración de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este” (PMI, 2017, p. 10).

Entonces, la administración de proyectos requiere tener conocimientos específicos que permitan utilizar adecuadamente herramientas y técnicas útiles para cumplir con un desarrollo temporal que generará un producto, servicio o resultado al finalizar el mismo. Estas técnicas tienen un enfoque diferente pues el producto cambia de proyecto en proyecto y también porque no es un proceso repetitivo como en una línea de producción, sino que es un esfuerzo por un periodo de tiempo establecido.

### 2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto como se indica implica las diferentes fases que pasa un proyecto desde que se concibe la idea hasta que se obtiene el resultado esperado, o como indica el PMI, 2017 “es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (p. 19).



**Figura 2 Ciclo de vida del proyecto**

Fuente PMI, 2017

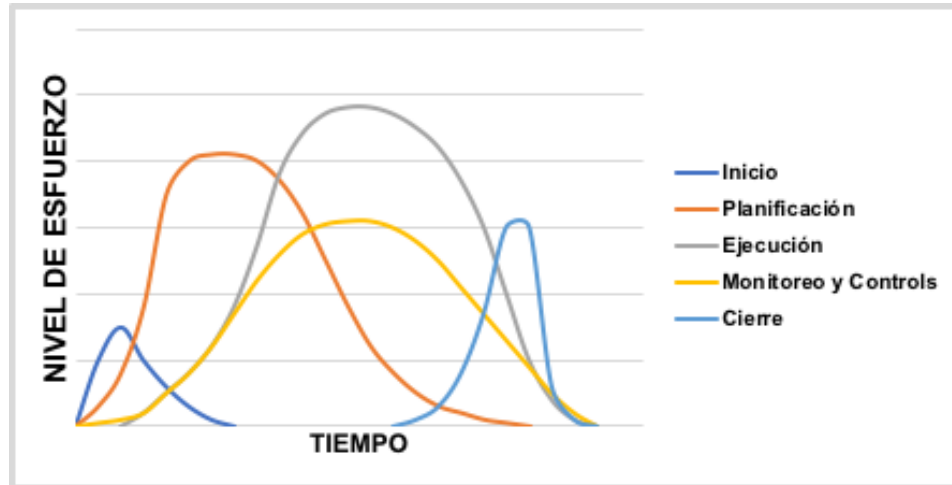
El presente proyecto de investigación está enfocado en el análisis de la situación actual de la empresa y en una propuesta de oficina de proyectos por lo que el ciclo de vida del proyecto propuesto estará enfocado en el plan de implementación de la oficina de proyectos.

#### **2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos**

Los procesos de la administración de proyectos son “un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto” (PMI, 2017, 23). Los proyectos se dividen en cinco diferentes grupos de procesos como indica el PMI, 2017:

- **Grupo de Procesos de Inicio.** Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre.** Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato. (p. 23)

En la Figura 3, se presenta la información correspondiente a cada grupo de procesos durante el tiempo del proyecto y adicionalmente, la relación de esfuerzo de cada una de las etapas.



**Figura 3 Grupo de procesos del proyecto**

Fuente PMI, 2017

Esta clasificación permite dividir las áreas de conocimiento y los diferentes procesos de acuerdo con el grupo donde se ubican y de esta manera realizar las actividades necesarias en cada momento del proyecto.

### **2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

Adicional a los grupos de procesos, el PMI también propone la utilización de diez áreas de conocimiento que abarcan todo lo necesario para la realización de un proyecto exitoso. En esta investigación se realizará la aplicación de dichas áreas en el Plan para la oficina de proyectos por lo que, en el siguiente cuadro, se describe de manera general cada una de las áreas de acuerdo con el PMI, 2017.

**Cuadro 1 Descripción áreas del conocimiento de la administración de proyectos**

Área de conocimiento	Descripción
Gestión de la integración del proyecto	Procesos y actividades desarrollados para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto considerando los grupos de procesos.
Gestión del alcance del proyecto	Procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente este para que sea completado exitosamente.
Gestión del cronograma del proyecto	Procesos requeridos para finalizar a tiempo el proyecto.
Gestión de los costos del proyecto	Planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que el proyecto sea completado con el presupuesto aprobado.
Gestión de la calidad del proyecto	Considerar la política de calidad de la organización en cuanto a planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto para satisfacer expectativas del cliente.
Gestión de los recursos del proyecto	Identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
Gestión de las comunicaciones del proyecto	Procesos requeridos para que la información del proyecto sea transmitida de manera adecuada y oportuna.
Gestión de riesgos del proyecto	Llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

Área de conocimiento	Descripción
Gestión de las adquisiciones del proyecto	Son los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
Gestión de los interesados del proyecto	Procesos para identificar personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por el proyecto. Se analiza sus expectativas e impacto y se proponen estrategias de gestión adecuadas para cada interesado.

**Fuente: PMI, 2017**

Ahora bien, ya hemos definido de manera general los proyectos y su administración, sin embargo, es necesario considerar el ambiente donde se desarrollan los proyectos y el nivel de avance que presenta la compañía pues, existen empresas que tratan a los proyectos como una actividad de poca importancia, hasta organizaciones donde los proyectos representan parte de la estrategia de esta y son parte de un portafolio o programa de proyectos.

### **2.3 Estrategia organizacional**

Traduciendo del OPM3 (PMI, 2013, pág. 4), “la estrategia organizacional es el resultado de un ciclo de planificación estratégica, donde la visión y misión son trasladadas a un plan estratégico y este se divide en una serie de iniciativas influenciadas por dinámicas de mercado, solicitudes de clientes y socios, interesados, regulaciones gubernamentales, capacidad de recursos, y plan y acciones de los competidores”.

Dicho de otra manera, la planificación estratégica analiza la misión y visión de una empresa y la convierte en objetivos de una estrategia organizacional que generará iniciativas de ejecución a nivel operaciones y de proyectos durante un periodo determinado.



### **2.3.1 Administración de Programas**

Con base en el Estándar de gestión de programas, un programa se puede definir como “un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios, y programas con actividades administradas de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles si se administran individualmente” (PMI, 2017, pág. 3).

La administración de programas permite brindar beneficios a través de un grupo compuesto de proyectos o programas subsidiarios. Entre estos beneficios se puede mencionar mejora de capacidad actual, facilitación del cambio organizacional, creación o mantenimiento de activos, nuevos productos o servicios, desarrollo de nuevas oportunidades para generación de valor para la empresa. Estos beneficios serán para el patrocinador del programa y proporcionarán utilidad a la organización, sus beneficios e interesados.

### **2.3.2 Administración de Portafolios**

Un portafolio es definido por el Estándar de gestión de programas como “una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiados y operaciones administrados como un grupo para el alcance de objetivos estratégicos” (PMI, 2017, pág. 7).

Su beneficio se encuentra en poder desarrollar una serie de programas o proyectos bajo una misma estructura dentro de la organización y de la cual se podrá obtener un resultado en conjunto que permitirá beneficiar la organización.

La administración de proyectos, programas y portafolios tiene una amplia relación; permite aplicar los conocimientos de la administración de proyectos desde, el nivel de mejora requerido con proyectos, a un nivel superior en grandes organizaciones, donde es requerida la utilización de portafolios para lograr un objetivo estratégico. Es aquí donde, una figura como la Oficina de Proyectos (PMO), permite lograr dichos objetivos de una manera más organizada.

### 2.3.3 Oficina de Administración de Proyectos (PMO)

Una PMO “es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMI, 2017, p. 48).

Su importancia como se identifica en la definición anterior radica en la centralización y coordinación estandarizada de proyectos permitiendo tener una metodología adecuada a la organización y de esta manera lograr un mejor avance, mayor control, manejo de presupuesto y cumplimiento de los objetivos del proyecto y por ende, obtener el beneficio definido en el proyecto con mayor éxito al que se tendría si los proyectos se realizaran de acuerdo a cada departamento.

Dependiendo de la empresa, se puede tener Oficinas de Proyectos encargadas hasta de la ejecución de estos, así como oficinas que se encargan de administrar portafolios de proyectos y son un ente centralizador que da una metodología y dictamina que proyectos se deben realizar de acuerdo con la estrategia organizacional.

### 2.3.4 Tipos de PMO

La diferencia en las distintas PMO varía dependiendo del grado de control e influencia que ejerce en los proyectos dentro de la organización. Las diferentes oficinas de proyectos se describen a continuación, de acuerdo con el PMI, 2017:

**De apoyo.** Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

**De control.** Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:

- La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;
- El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos; y
- La conformidad con los marcos de gobernanza.

**Directiva.** Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

### **2.3.5 Funciones de una PMO**

Entre las principales funciones de una PMO el PMI, 2017 menciona las siguientes:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización) y
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

### **2.3.6 Modelo de madurez organizacional de administración de Proyectos**

Actualmente existen una serie de modelos de madurez organizacional en la administración de proyectos, sin embargo, el PMI propone el modelo denominado OPM3 que es un marco de referencia para las organizaciones, incluye las áreas de

experiencia, los elementos del ciclo de proyecto y los procesos del mismo OPM3 (PMI, 2017, p. 39).

El marco de referencia del OPM3 se divide en: entender el modelo OPM3, entender el ambiente en el que se desarrolla la organización y mediar su preparación para el cambio; luego, se hace una preparación previa del modelo de análisis, se realiza el análisis, se interpretan los resultados obtenidos, se desarrolla el plan de mejoras, se implementan las mejoras y finalmente, se repite el proceso (PMI, 2017, p. 40).

### **3 MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Fuentes de información**

De acuerdo con la Real Academia Española, 2017 una fuente es "8. f. Persona o cosa que proporciona información" y adicionalmente, información se refiere a "5. f. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada". Con estas definiciones se puede indicar que una fuente de información puede ser una persona o cosa que brinde conocimientos adicionales a los que ya se tienen de manera que se amplíe la comprensión sobre un tema específico.

Las fuentes por considerar en la presente investigación son distintos documentos que generar valor a la investigación realizada y pueden incluir entre material escrito como libros, artículos de revistas y tesis, material audiovisual, documentos web como páginas, foros, artículos, libros digitales y redes sociales.

##### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Hernández et al. (2014) define las fuentes primarias:

"Constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de ellas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videgrabaciones en diferentes formatos, foros, páginas y sitios en internet, etc." (p. 6).

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son las siguientes:

#### **3.1.1.1 Documentos**

Esta investigación incluye la revisión de documentos actuales de la empresa los cuáles se utilizó el instrumento Hoja de análisis de contenido.

#### **3.1.1.2 Encuestas**

“Son conjuntos de preguntas escritas, diseñadas para recoger información rápidamente de un gran número de encuestados” (PMI, 2017, p. 143)

#### **3.1.1.3 Entrevistas**

“Se utilizan para obtener información específica de los interesados a fin de desarrollar el plan para la dirección el proyecto o cualquier componente del plan o documentos del proyecto” (PMI, 2017, p. 85).

### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

Según Hernández et al. (2014) las fuentes secundarias:

“Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos” (p. 6) “La mayoría de las fuentes secundarias incluyen los datos de las referencias y un breve resumen de cada una de ellas” (p. 6).

Las fuentes de información secundaria consideradas en este proyecto son:

#### **3.1.2.1 Diccionarios**

Los diccionarios recogen y explican de forma ordenada, en su mayoría alfabéticamente, voces de una o más lenguas, de una ciencia o de una materia determinada proporcionando su significado.

### **3.1.2.2 Libros**

Estos cubren cualquier tema, datos o ficción y en general incluyen extensas bibliografías. Actualmente, ha crecido la utilización de los libros electrónicos, designados “e-libros”, se pueden leer en línea, o desde una aplicación en una Tablet o teléfono inteligente.

Los libros se utilizan para:

- Buscar información general y ordenada sobre un tema.
- Identificar las investigaciones realizadas anteriormente sobre el proyecto que se desarrolla.
- Crear bases de la investigación en desarrollo.

### **3.1.2.3 Bibliografías**

Son listas bibliográficas sobre un conjunto de publicaciones relacionadas con un tema, materia o autor. En este proyecto se consultó la base de datos de las principales universidades del país para identificar las diferentes publicaciones realizadas sobre el tema en cuestión.

### **3.1.2.4 Páginas de internet**

Permiten validar información de fuentes primarias y proporcionan resúmenes e interpretaciones a las mismas permitiendo una mejor comprensión del tema consultado y ampliando el conocimiento sobre el mismo.

### **3.1.2.5 Resúmenes**

Tienen como base en un documento general y realizan un análisis detallado del mismo y permiten identificar las ideas principales presentadas en estos. Existen documentos como fuentes de información que son generados por las compañías que los comercian y que son de difícil acceso como, por ejemplo, las normativas publicadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO por su significado en inglés), las cuales son fuentes primarias de acceso limitado.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 2.

**Cuadro 2 Fuentes de Información Utilizadas**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	* Encuestas al Equipo de Liderazgo	Bibliografía PMI: * Guía del PMBOK, 6ta edición, 2017 * Guías de madurez en proyectos: OPM3
2. Investigar los diferentes tipos de oficinas de proyectos existentes para seleccionar el que mejor aplique a la organización.	* Documentación de datos históricos de la empresa Bac GBS Costa Rica S.A.	* Bibliografía relacionada con PMOs. * Tesis de grado y proyectos de graduación desarrollados
3. Definir la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO para que su alcance sea el adecuado con base en las necesidades de la empresa identificadas.	* Entrevistas al Equipo de liderazgo * Análisis de datos de encuestas y entrevistas	Bibliografía de proyectos y PMO: * OPM3 * Libros de Pablo Lledó de Administración de Proyectos
4. Diseñar propuesta de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica con el fin de guiar la puesta en producción.	* Documentos de lecciones aprendidas	Análisis de libros, documentos, tesis y diccionarios para implementación de PMO

**Fuente: Elaboración propia**



### **3.2 Métodos de Investigación**

De acuerdo con Hernández et al., 2014 “la **investigación** es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). Un método es “4. m. Fil. Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla” (RAE, 2014).

Por lo tanto, se puede indicar que los métodos de investigación son procedimientos previamente definidos que se siguen para estudiar un área en específico, recopilar datos, procesarlos y presentar resultados sobre los mismos.

#### **3.2.1 Investigación documental**

Es “aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio... La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal, 2014, p. 122).

#### **3.2.2 Investigación cuantitativa**

El enfoque cuantitativo según Hernández et al. (2014) “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p. 4); además, posee las siguientes características de acuerdo con Hernández et al. (2014):

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y; una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (pp. 4 - 5).

### **3.2.3 Investigación cualitativa**

Según Hernández (2014) el enfoque cualitativo de investigación posee las siguientes características:

Un enfoque cualitativo se guía por áreas o temas de investigación y puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (p. 7).

La investigación cualitativa tiene el enfoque de comprender los fenómenos desde el punto de vista de los participantes y la manera como estos interactúan con el ambiente y contexto. Esta se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. El proceso de una investigación cualitativa inicia desde que se tiene la idea de investigación.

Con base en las descripciones presentadas anteriormente, el presente proyecto utiliza la investigación mixta donde se realiza un análisis de las fuentes de información y de los sujetos con la aplicación de encuestas estructuras y encuestas abiertas.

En el cuadro 3 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Cuadro 3: Métodos de Investigación Utilizadas**

Objetivos	Métodos de investigación		
	Investigación documental	Investigación cuantitativa	Investigación cualitativa
1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Se investigó la documentación relacionada con métodos de análisis de madurez	Se aplicó una encuesta estructurada de la cual se obtiene el método de madurez organizacional	Se realizaron entrevistas abiertas que permiten obtener información de los participantes
2. Investigar los diferentes tipos de oficinas de proyectos existentes para seleccionar el que mejor aplique a la organización.	Revisión bibliográfica exhaustiva de datos PMOs		
3. Definir la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO para que su alcance sea el adecuado con base en las necesidades de la empresa identificadas.		Análisis de datos obtenidos de las encuestas estructuradas	Análisis y presentación de datos de entrevistas
4. Diseñar propuesta de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica con el fin de guiar la puesta en producción.	Análisis de estudios previos sobre PMOs		

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.3 Herramientas

De acuerdo con el PMI, 2017 una herramienta es “algo tangible, como una plantilla o un software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (p. 714).

**Cuadro 4: Herramientas Utilizadas**

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Juicio de expertos Reuniones Cuestionarios y Encuestas Análisis de datos
2. Investigar los diferentes tipos de oficinas de proyectos existentes para seleccionar el que mejor aplique a la organización.	Análisis de documentos Juicio de expertos Recopilación de datos
3. Definir la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO para que su alcance sea el adecuado con base en las necesidades de la empresa identificadas.	Juicio de expertos Técnicas de facilitación Reuniones
4. Diseñar propuesta de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica con el fin de guiar la puesta en producción.	Juicio de expertos Técnicas analíticas Recopilación de datos Reuniones

**Fuente Elaboración propia**

### 3.4 Supuestos y Restricciones

Los supuestos y restricciones representan situaciones que se deben considerar al inicio del proyecto y que no necesariamente se tiene toda la información para tomar una decisión sobre como los mismos pueden afectar positiva o negativamente el proyecto. En el siguiente cuadro se presenta la descripción de los supuestos y restricciones del proyecto relacionado con cada uno de sus objetivos.

**Cuadro 5: Supuestos y Restricciones**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	La empresa está en completa disposición de brindar la información necesaria	No se tiene experiencia en análisis de nivel de madurez en proyectos
2. Investigar los diferentes tipos de oficinas de proyectos existentes para seleccionar el que mejor aplique a la organización.	Se tiene acceso a suficiente información para el detalle de los diferentes tipos de PMO. Se da enfoque adecuado a las necesidades de la empresa	Mucha información de la empresa es confidencial por lo que será utilizada como referencia de manera restringida.
3. Definir la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO para que su alcance sea el adecuado con base en las necesidades de la empresa identificadas.	Existe aval de la empresa para ubicar una PMO dentro de la misma	Puede existir restricción al inicio en cuanto a las responsabilidades de la PMO

Objetivos	Supuestos	Restricciones
4. Diseñar propuesta de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica con el fin de guiar la puesta en producción.	La propuesta permitirá implementar de manera exitosa la PMO	La implementación no se desarrollará durante la elaboración del proyecto debido a que el tiempo es restringido

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.5 Entregables

Un entregable es definido por el PMI, 2017 como “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto” (p. 4).

En el cuadro 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Cuadro 6: Entregables**

Objetivos	Entregables
1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Análisis de la situación actual de la empresa: Datos de madurez en administración de proyectos.
2. Investigar los diferentes tipos de oficinas de proyectos existentes para seleccionar el que mejor aplique a la organización.	Investigación de distintas PMO Lista de necesidades de la organización en cuanto a proyectos
3. Definir la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO para que su	Generalidades de la PMO a desarrollar: Datos generales:

Objetivos	Entregables
alcance sea el adecuado con base en las necesidades de la empresa identificadas.	estructura, funciones, responsabilidades y otros
4. Diseñar propuesta de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica con el fin de guiar la puesta en producción.	Propuesta para la implementación de la PMO

**Fuente: Elaboración propia**

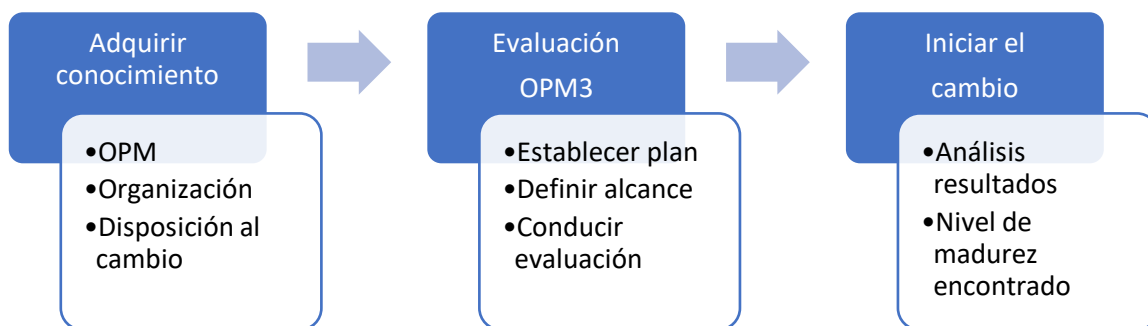
## 4 DESARROLLO

En este capítulo se presenta la información relacionada con cada objetivo planteado en la investigación. Como primer punto se aplicó el modelo OPM3-generando los resultados madurez, así como el nivel de madurez de la empresa; luego, se presenta y justifica el tipo de Oficina de proyectos que más se adapta al nivel de madurez y necesidades actuales de la organización. Como tercer punto, se define la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO; finalmente, se diseña el plan de implementación de la PMO.

### 4.1 Análisis del nivel de madurez empresarial en Administración de Proyectos

En la presente investigación, se utilizó la Autoevaluación del Modelo de madurez organizacional en Administración de proyectos (OPM3) para determinar dónde se ubica la empresa Bac GBS S.A. en madurez organizacional de proyectos, y así, tener una referencia adecuada para proponer el tipo de PMO a desarrollar.

De acuerdo con el OPM3, el procedimiento a realizar para aplicar adecuadamente una evaluación de madurez organizacional se basa en adquirir el conocimiento (del modelo, de la empresa y la disposición de esta al cambio), luego se debe realizar la evaluación (planificación, aplicación, análisis de resultados) y finalmente, iniciar el cambio mediante la implementación de un plan de mejora.



**Figura 4 Procesos de análisis OPM3**

Fuente: Elaboración propia



Seguidamente, se amplía cada uno de los puntos del análisis del OPM3.

#### **4.1.1 Adquirir conocimiento**

Para aplicar la evaluación del OPM3, fue necesario entender el modelo, su alcance, sus fuentes y la manera correcta de su aplicación; también, se revisó la administración de proyectos dentro de la organización y el interés de esta en mejorar.

##### **4.1.1.1 Entender el OPM3**

Para este apartado, se analizaron diferentes fuentes de información necesarias para adquirir el conocimiento requerido y aplicar adecuadamente la evaluación. La principal técnica utilizada fue la investigación bibliográfica considerando estándares del PMI, publicaciones y tesis. Entre las fuentes de información analizadas se puede mencionar:

**Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos - Guía del PMBoK:** La Guía del PMBoK es el documento base que incluye los diferentes grupos de procesos, así como las diferentes áreas de conocimiento de la Dirección de proyectos. La sexta edición incluye 49 procesos que son base para un correcto desarrollo de los proyectos. Su principal relación con el OPM3 es que la evaluación incluye revisión de las mejores prácticas relacionadas directamente con las diferentes áreas de conocimiento y de esta manera, se puede analizar el nivel de madurez por área que ha desarrollado la organización.

**Estándar OPM3:** Este estándar permite obtener amplio conocimiento para la correcta aplicación de un estudio de madurez organizacional en administración de proyectos; el texto incluye la descripción de preparación previa, el modelo de autoevaluación y consideraciones de mejora para iniciar el cambio dentro de una empresa y darle continuidad con la aplicación de mejora continua propone el modelo. Su principal aporte está en la descripción de pasos a realizar y la autoevaluación.

**Estándar de Administración de Programas:** Este estándar permite a la empresa tener una “guía de principios, prácticas, y actividades relacionadas con la administración de programas que son reconocidas como buenas prácticas y que aplican a la mayoría de los programas” (PMI, 2017, pág. 2). Dentro del OPM3 se evalúa el nivel de madurez respecto a la administración de programas, así, este estándar permite a la empresa obtener una base sólida de cómo desarrollar las oportunidades de mejora que se obtienen de la evaluación.

**Estándar de Administración de Portafolios:** Identifica principios de la administración de portafolio de proyectos y dominios de gestión de rendimiento que son generalmente reconocidos como buenas prácticas para las organizaciones que tienen necesidades de negocio de gestión efectiva de inversiones en programas y proyectos complejos e intensos (PMI, 2017, pág. 1).

**PMI:** El Instituto de Administración de Proyectos es una fuente importante de información al permitir acceder a los diferentes estándares desarrollados por el mismo, y también, ofrece una serie de publicaciones adicionales para profundizar en el desarrollo de PMOs y en la aplicación del OPM3.

**Tesis:** Se analizaron varias tesis desarrolladas en la Universidad para la Cooperación Internacional, así como, tesis de otras universidades. Entre los principales puntos a considerar se puede mencionar que:

- No se ha desarrollado por completo un modelo de OPM3 en ninguna de las tesis analizadas de la Universidad para la Cooperación Internacional.
- El principal modelo utilizado es el Modelo de Kerzner que identifica cual es el nivel de madurez actual de la organización y que define distintos niveles de madurez organización en gestión de proyectos.

El OPM3 lleva el análisis de madurez a la preparación de la organización para un cambio significativo en su manera de administrar proyectos, programas y

portafolios, de la mano con un enfoque en la mejora continua para, lograr que el nivel de madurez evolucione con el paso del tiempo y se considere una evaluación constante.

**Conciencia en OPM y OPM3:** La Administración de Proyectos Organizaciones (OPM) y el Modelo de Madurez en Administración de Proyectos Organizacional (OPM3) permiten que una organización puede aprender a desarrollar proyectos exitosos. Lo más importante, es su relación directa con la visión, misión y estrategia organizacional, todo de la mano de estandarización, medición, control y mejora de procesos.

#### **4.1.1.2 Entender la organización**

Para una correcta aplicación del OPM3 fue preciso obtener información de la empresa en general. Para adquirir esta información se aplicó la observación, recolección de datos históricos y entrevistas abiertas a personal previamente identificado. A continuación, se describen diferentes puntos importantes sobre la organización obtenidos de la aplicación de los instrumentos mencionados.

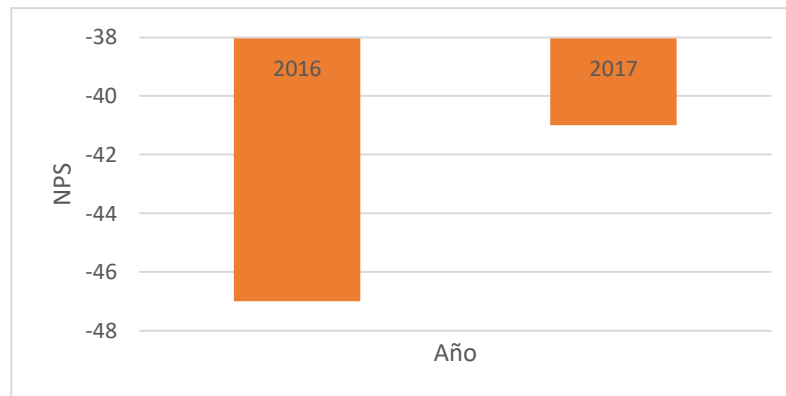
**Resultados operacionales:** La empresa en Costa Rica tiene tres años y medio de haber iniciado operaciones y su principal función es dar soporte en áreas financieras a las diferentes áreas de negocio de la organización ubicadas a través del mundo. Las actividades a las que se da soporte actualmente son: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, procesos contables, pago de planillas, pago de impuestos y otros.

Entre los resultados operacionales a considerar, el primer punto es la consolidación de operaciones en el país. La idea de crear un Centro de Servicios Global nació en el año 2012 e inició su implementación en el 2014 en Costa Rica. Para su implementación inicial donde se consideraron los procesos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y procesos contables, se inició la transición de diferentes países a una sola metodología de trabajo y esto llevó a que se generara mucha resistencia

de los involucrados por miedo a perder sus trabajos, cambios en los procedimientos y pérdida de control de operaciones a nivel local.

Este cambio es parte de la estrategia empresarial enfocada en convertirse en una sola empresa a nivel global y unir a un grupo de marcas de diferentes bebidas sin previa interdependencia de sus procesos. El enfoque de los primeros dos años fue de transición, cumplimiento del cronograma y presupuesto definido. Sin embargo, para el tercer año el enfoque cambió hacia la calidad y se detienen transiciones en etapa de factibilidad. En el último año y medio las operaciones se han mantenido estables con la misma cantidad de personal en el país. Se incorporaron las áreas de pago de planillas y pago de impuestos que trabajaron de la mano con Gerentes de proyectos, lo cual, permitió que las transiciones se realizaran con mayor orden y con un alcance previamente definido.

Para el segundo y tercer año se aplicó la encuesta NPS (*Net Promoter Score*) que permite medir el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios brindados por Bac GBS S.A. La Figura 5 presenta dicho resultado en sus dos años y evidencia la necesidad de mejora de operaciones y da una guía de posibles proyectos a desarrollar. Como punto de referencia, esta encuesta tiene un rango de -100 puntos siendo una calificación completamente negativa a 100 puntos siendo esta una calificación perfecta. Un resultado negativo evidencia que más de la mitad de los clientes que contestaron dicha encuesta, están insatisfechos con los servicios recibidos. El resultado del año 2017 ubica en NPS en -42, una mejora de 5 puntos respecto al año 2016.



**Figura 5 Resultado encuesta NPS**

Fuente: Resultados operacionales Bac GBS S.A.

El enfoque actual de Bac GBS es incrementar la satisfacción de los clientes mediante la mejora en sus comunicaciones, mejora en documentación, retención de conocimiento, entrenamientos y disminución en tiempo de resolución.

**Factores ambientales de la empresa:** Bac GBS es parte de una empresa que ha evolucionado con el paso del tiempo manteniendo un espíritu de familia y esto lo transmite en sus valores. A través de los años, ha adquirido diferentes marcas de bebidas que se han unido a una familia más grande donde todos los colaboradores son considerados parte de una misma. En Costa Rica actualmente se emplean aproximadamente 250 colaboradores según datos de la empresa y este número no ha variado significativamente en los últimos dos años.

El mercado en que se desenvuelve la empresa a nivel global es un mercado muy competitivo, sin embargo, la corporación se posiciona entre los primeros cinco lugares en ventas en los principales mercados de Europa y en Estados Unidos. Estos resultados, afectan indirectamente las operaciones de Bac GBS pues se espera que la misma funcione como soporte a todas las demás actividades secundarias que dan servicios para las ventas sean efectivas.

La estructura organizacional es jerárquica y existen diferentes interesados a nivel global que velan por el correcto funcionamiento de los servicios. La comunicación

con estos se da a nivel superior, sin embargo, actualmente se están analizando los diferentes canales de comunicación que existen no solo de líneas de reporte, sino también, considerando los mejores canales para resolución rápida de problemas, con el fin de mejorar el servicio brindado.

La empresa ha diseñado diferentes procesos organizacionales que le permiten cumplir con requerimientos legales en diferentes países y cumplir tanto con controles internos como con auditorías requeridas a nivel externo. Este tipo de controles son necesarios, sin embargo, la implementación de estos, no necesariamente se ha comunicado de manera adecuada a los interesados.

El personal en Costa Rica brinda servicios de soporte por lo que se considera personal administrativo. Esto hace que las operaciones del país siempre estén en constante análisis de oportunidades de mejora y control de costos.

La Sede Central de la compañía se ubica en Bermuda, por lo que no se ha visto afectada como corporación por cambios en políticas recientes. Si bien, su origen es cubano y en el pasado, sí tuvo afectación por el cambio en el régimen político de Cuba, en la actualidad, no ha sentido influencia importante de cambios en políticas de estado.

Finalmente, la organización en la actualidad utiliza Sistemas de información de administración de proyectos de Microsoft como lo es MS Project. Sin embargo, en Bac GBS es limitado el uso de esta herramienta pues no se ha implementado el desarrollo de proyectos de manera adecuada.

**Cultura y estilo organizacional:** La cultura tiene una orientación de familia y se promueve que los colaboradores se sientan como parte de una dentro de la empresa. Con los valores de la organización, se busca empoderar a todos para que trabajen sintiéndose como fundadores de la empresa, miembros de una misma familia y sin miedo de proponer cambios importantes para el bien de la empresa.

Esta cultura, afecta directamente el estilo organizacional que se promueve, pues, se busca que haya comunicación abierta y efectiva para lograr una meta común buscando la mejora de los procesos y de las tecnologías utilizadas.

El enfoque de familia genera bastante libertad para que los colaboradores puedan desarrollar mejoras e ir creciendo en conocimientos, sin embargo, también limita en parte el compromiso de las personas pues no todos desarrollan el sentido de pertenencia con la empresa y dan lo que es necesario para su puesto de trabajo, sin ir más allá.

**Activos de los procesos de la organización:** Entre los activos de los procesos de la organización que se analizaron para la presente investigación, se tiene:

- **Información histórica:** Documentación desarrollada por la empresa proyectos de transiciones de procesos previos a Costa Rica.
- **Plantillas:** Documentos de Administración de proyectos que la empresa posee en la actualidad como, por ejemplo, acta del proyecto, documentación de anteproyecto, documentos de adquisiciones y otros.
- **Procedimientos:** Se analizó la documentación de procedimientos de Administración de proyectos de Bac GBS S.A. en la actualidad. La documentación es limitada principalmente a las plantillas desarrolladas y la gestión de proyectos se da más por experiencia profesional que con procedimientos formales.

**Estrategia organizacional:** Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de transición donde se está definiendo una nueva estrategia organizacional. La utilizada en los últimos años y que da nacimiento a Bac GBS S.A. es una estrategia de enfoque en reducción de costos y de integración de las diferentes marcas del portafolio de bebidas en una sola compañía. Actualmente, el enfoque para los próximos años va a orientarse en diferenciación con productos premium dirigidos a un perfil refinado de consumidores y la empresa buscará consolidarse como la mejor a nivel mundial en este segmento.

La visión actual de Bac GBS S.A. deberá enfocarse en la efectividad y eficiencia para lograrse, esta se define como:

“Ser el socio comercial preferido para las operaciones comerciales a nivel mundial dentro de la corporación. Nuestra gente, nuestros procesos y nuestra interacción con los clientes permitirá que nuestras unidades de negocio de todo el mundo sean más efectivas y eficientes en sus operaciones diarias y resultados comerciales en general” (Fuente: Bac GBS S.A., 2017).

Otro punto importante dentro de la estrategia es, la actualización de valores que promueve la empresa, estos se actualizaron durante el último año y se desglosan de la siguiente manera:

- **Familia:** Todos los colaboradores son considerados como parte de una misma familia y, por lo tanto, deben ser tratados como “primos y primas”. Este es un valor recíproco donde tanto la empresa se compromete a crear una relación estrecha
- **Fundadores:** El segundo pilar se enfoca en desarrollar un sentimiento de fundador hacia la compañía y tener el espíritu de pertenencia y deseo de crecimiento como lo tuvieron los fundadores de la compañía.
- **Intrépidos:** Enfocado en la pérdida del miedo, tomar las decisiones necesarias para el bien de la familia. Al mismo tiempo, la empresa da suficiente responsabilidad a los diferentes mandos para que las decisiones sean las correctas en el momento preciso.

**Lista de interesados:** Bac GBS Costa Rica tiene estrecha relación con diferentes áreas de la empresa a nivel global y tiene un alto impacto en las operaciones que administra. De acuerdo con la Guía del PMBoK, los interesados son individuos o grupos “que se ven afectados o pueden afectar al proyecto, ya sea de forma positiva o negativa” (PMI, 2017, pág. 504), se definen los siguientes como interesados de la presente investigación.



**Cuadro 7 Lista de interesados y su influencia**

Interesado	Interés	Influencia
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de procesos y de servicios de Bac GBS.</li> <li>• Control de costos de operaciones.</li> <li>• Identificación de valor agregado de una Oficina de Proyectos.</li> </ul>	Muy alto
Gerentes funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de procesos y de personal</li> <li>• Mejora de procesos sin pérdida de control de sus operaciones</li> </ul>	Medio
Gerente de programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de Gestión de proyectos en la compañía</li> </ul>	Muy alto
Director regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de servicio de la empresa</li> <li>• Estrategia global de la organización</li> </ul>	Alto
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar a la organización y mejoras</li> <li>• Cargas de trabajo adecuadas</li> </ul>	Bajo
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir un servicio de excelencia: solución correcta y a tiempo</li> </ul>	Bajo
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar soporte a la organización Bac GBS respecto a sus necesidades</li> </ul>	Bajo

**Fuente: Elaboración propia**

**Conciencia organizacional:** Con base en los puntos descritos anteriormente, la organización ha llegado a un punto de madurez donde debe enfocarse en mejora continua, aumento en el servicio al cliente e incremento de la calidad de sus operaciones. Este nivel de conciencia en su necesidad de progreso va de la mano con la identificación de oportunidades que catapulten la mejora continua como puede ser la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos.

#### 4.1.1.3 Evaluar preparación para el cambio

Este proceso de acuerdo con el OPM3 “establece el deseo o habilidad que tiene la organización para el cambio” (PMI, 2013, pág. 59). El cambio puede ser adaptado de diferentes maneras, desde un cambio en la estructura organizacional hasta un cambio en la cultura o la tecnología disponible. Como parte de la autoevaluación OPM3, se analiza la preparación que tiene la empresa Bac GBS S.A. frente al cambio.

**Factores ambientales de la organización:** La empresa sin duda está en una etapa de transformación y hay diferentes factores que están ayudando:

- Adaptación a las necesidades de los clientes y a sistemas de calidad que permitan transacciones fluidas sin contratiempos.
- Inclusión de una nueva e importante marca de bebidas al portafolio, lo cual, aumenta la necesidad de programas y proyectos de integración con el resto del portafolio de servicios ya consolidado.
- Creación de un Bac GBS satélite en Europa para mejorar el servicio de atención al cliente.
- Alta competitividad en el mercado con productos innovadores hace que la empresa no solo deba enfocarse en una matriz de control y reducción de costos sino, buscar un enfoque estratégico de productos diferenciados para un mercado que busca experiencias.

**Perfil de puestos:** Mediante entrevista con Recursos Humanos se validó cuál es el perfil profesional que actualmente tienen los colaboradores de la empresa y si con estos perfiles se puede dar inicio al cambio requerido. Se concluye que:

- La empresa tiene diferentes niveles de profesionales, desde técnicos con conocimiento en alguna de las áreas específicas hasta profesionales especializados en una o varias áreas de las que se brinda servicio.
- Existe un grupo importante de profesiones en Tecnologías de la información que pueden desempeñar un papel sustancial en propuestas de cambio relacionadas con mejoras en sistemas.

- Existe personal capacitado en Administración de proyectos, con certificaciones del PMI, así como, otros profesionales con certificaciones como *Lean Six Sigma* que tienen un enfoque de mejora continua.
- El impacto de un cambio en el Bac GBS afecta positiva o negativamente a toda la organización a nivel global pues brinda diferentes servicios a la mayoría de los mercados donde se tiene presencia.
- Existen profesionales de Bac GBS Costa Rica que están siendo trasladados a otras áreas de negocio y que han demostrado versatilidad en diferentes funciones generando valor agregado para la corporación.

**Cultura organizacional, estructura y políticas:** Durante los últimos seis años, la empresa ha trabajado en integrarse como una sola, centralizar esfuerzos para disminuir duplicidad de funciones, eliminar control regional que no le permita aplicar una estrategia global y todo esto, acompañado de un ajuste en la cultura organizacional. Muchas de las marcas del portafolio de bebidas que fueron adquiridas, no se sentían parte de una organización mayor, pero, la centralización de procesos ha hecho que se incorporen a un grupo más amplio, donde se comparten diferentes recursos y la meta es una sola: lograr vender un volumen mayor de bebidas.

La estructura organizacional actual se está enfocando en hacer que la matriz funcione y que se puedan desarrollar las diferentes estrategias de manera regional sin interferencia o cambios significativos por país.

Con la actualización de la estrategia organizacional en proceso y con la llegada de un nuevo Director Ejecutivo (*Chief Executive Officer*), la empresa se está enrumbando en un cambio de cultura que le permita a los colaboradores tener más control de sus operaciones, se están simplificando las políticas organizacionales para un seguimiento en vivo del desempeño de los colaboradores y las operaciones, así, la empresa puede tomar decisiones de manera más rápida y precisa sin esperar a que finalice un periodo fiscal como la política actual.

**Resultados del análisis de preparación para el cambio:** Como resultados del análisis previo de preparación para el cambio de Bac GBS se tiene:

- La empresa está en disposición hacia el cambio que le permita mejorar su desempeño y el logro de sus objetivos estratégicos.
- El ambiente externo y la reciente ampliación de su portafolio de productos le colocan en una posición favorable para aplicar mejores prácticas en proyectos y optimizar el desempeño de las operaciones actuales.
- Con una mejora sustancial en el desempeño actual y el nivel de servicio al cliente, Bac GBS S.A. puede continuar con estudios de factibilidad para centralización de diferentes procesos que están en este momento fuera de su alcance.
- Existe conciencia de la necesidad de implementación de mejoras a través de los departamentos.
- El personal en Administración de proyectos que actualmente tiene la empresa puede liderar el cambio necesario, de la mano con una supervisión adicional de líneas de negocio fuera del país que sirvan de apoyo y orientación.
- La consolidación de la cultura de la empresa le proporciona la base necesaria para llegar a un nuevo nivel de gestión que permita aplicar las mejores necesarias en operaciones mediante un diseño real de portafolios, programas y proyectos en congruencia con la estrategia.

## 4.1.2 Desarrollo de evaluación OPM3

### 4.1.2.1 Establecer Plan

Como lo indica el Estándar OPM3 “El establecimiento de un plan permite transformar objetivos, el rendimiento de la organización, la posición en el mercado y otras informaciones en un plan de evaluación” (PMI, 2013, pág. 63). El plan permitió tener una guía con la cual desarrollar la evaluación de los diferentes aspectos requeridos para un panorama amplio de la organización como lo requiere el OPM3.

**Definición del equipo de evaluación:** Debido a las limitantes de la presente investigación en tiempo, alcance y costo, el equipo de evaluación está compuesto por el especialista en OPM3 con apoyo del Gerente de programas de la empresa.

**Objetivos de evaluación:** El objetivo de la evaluación es el siguiente:

- Aplicar el OPM3 en la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica para obtener información relevante de su nivel de madurez en administración de proyectos.

**Calendario de evaluación y logística:** A continuación, se presenta el calendario utilizado para el desarrollo de la autoevaluación OPM3.

**Cuadro 8 Calendario de evaluación**

Actividad	Inicio	Fin
Entender OPM	19/02/2018	11/03/2018
Entender la organización	12/03/2018	18/03/2018
Disposición al cambio	19/03/2018	25/03/2018
Establecer el plan	19/03/2018	01/04/2018
Definir el alcance	19/03/2018	01/04/2018
Conducir la evaluación	02/04/2018	11/04/2018
Iniciar el cambio	09/04/2018	25/05/2018

**Fuente: Elaboración propia**

**Tipo de evaluación y su alcance:** La evaluación desarrollada se basó en observación, recolección de evidencia documental, entrevistas de campo, análisis e interpretación de datos.

El alcance de la evaluación es general por lo que se aplica una evaluación completa y, además, se considera el análisis de habilitadores organizacionales, dominio de portafolio, programas y proyectos, grupos de procesos y finalmente áreas de conocimiento.

**Limitaciones de presupuesto y tiempo:** Con base en el calendario e instrumentos definidos, a continuación, se presenta una tabla de las limitaciones en presupuesto y tiempo.

Existe limitación en el tiempo disponible por parte de Gerente de Recursos Humanos y Gerente General. El costo calculado está relacionado con el costo de la hora dedicado por la empresa a dicha actividad.

**Cuadro 9: Limitaciones de presupuesto y tiempo**

Actividad	Duración	Costo
Entrevista Recursos Humanos	1 hora	CRC 15000
Entrevista Gerente de Programas	12 horas	CRC 125000
Entrevista Gerente General	1 hora	CRC 35000
Observación	24 horas	CRC 135000

**Fuente: Elaboración propia**

### ***Resultados operacionales***

De acuerdo con la descripción del punto 4.1.1.2 Entender la organización, la empresa está en una etapa de mejora de resultados operacionales basados en el puntaje obtenido de la encuesta NPS, es necesario incrementar el puntaje.

**Resultados de la evaluación de preparación para el cambio:** Descrito en el punto 4.1.1.3 Evaluar preparación para el cambio, la organización entiende la necesidad de mejorar el desempeño de sus operaciones y de implementar proyectos de mejora que le permitan lograr su plan estratégico de manera consolidada. La empresa Bac GBS está en una vía de mejora que debe aprovecharse adecuadamente.

**Estimados de esfuerzos:** A continuación, se presenta la información relacionada con el esfuerzo que se dedicó a la investigación dentro de la empresa.

**Cuadro 10 Estimado de esfuerzo por evaluación**

Parámetro	Cantidad
Cantidad de días	45 días
Cantidad de personas	1 persona
Tasa de recursos	1 hora por día

**Fuente: Elaboración propia**

**Análisis de riesgos:** Para el análisis de riesgos se realizó primero la identificación de estos, luego se clasificaron con base en la probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto en el desarrollo de la investigación, luego, se creó un plan de respuesta a los riesgos. A continuación, se presenta la descripción de cada uno de estos puntos.

- **Identificación de riesgos:** Los riesgos que se presentan a continuación están relacionados con la autoevaluación previo a su aplicación. No se están considerando riesgos que puedan desarrollarse en una etapa posterior de implementación en este punto. Los riesgos identificados son los siguientes:
  - Alteración en el cronograma
  - Confidencialidad de la información
  - Información incompleta o desactualizada
  - Sesgo en respuestas
  - Desconocimiento de metodología de evaluación

- **Clasificación de probabilidad e impacto:** En este punto se considera la probabilidad de ocurrencia del riesgo en presentarse durante la investigación, así como, su posible impacto en un rango de Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy alto.

En el Cuadro 11 Clasificación de probabilidad e impacto de riesgos, se presenta cada uno de los riesgos identificados, así como, la clasificación de su probabilidad de ocurrencia y su impacto, una vez definido esto, se consideró la calificación de Probabilidad x Impacto con base en la Guía del PMBoK; y finalmente, se definió la estrategia a utilizar para cada tipo de riesgo.

**Cuadro 11 Clasificación de probabilidad e impacto de riesgos**

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Estrategia
Debido a la alteración en las actividades puede ocurrir el atraso en el desarrollo del cronograma lo que provocaría una demora en el proyecto	Alta	Alto	0,28	Mitigar
Debido a la confidencialidad de la información puede ocurrir necesidad de alteración de datos reales lo que provocaría información incorrecta	Alta	Bajo	0,07	Aceptar
Debido a falta de documentación formal de	Medio	Alto	0,20	Mitigar



los proyectos puede ocurrir que se obtenga información incompleta o desactualizada lo que provocaría un sesgo de información				
Debido al poco conocimiento en gestión de proyectos, así como a la desconcentración de procesos puede ocurrir sesgo en las respuestas recibidas lo que provocaría datos incorrectos en la investigación	Medio	Alto	0,20	Mitigar
Debido al poco conocimiento de metodología de evaluación OPM3 puede ocurrir errores en la aplicación del instrumento lo que provocaría una disminución en la calidad de la investigación	Medio	Alto	0,20	Mitigar

**Fuente: Elaboración propia**

- **Plan de respuesta a los riesgos:** A continuación, se presenta la estrategia de respuesta y acciones preventivas que se consideraron, de acuerdo con el tipo de riesgos identificados.

**Cuadro 12 Plan de respuesta a riesgos**

Riesgo	Estrategia	Acción preventiva
Debido a la alteración en las actividades puede ocurrir el atraso en el desarrollo del cronograma lo que provocaría una demora en el proyecto	Mitigar	Utilizar un cronograma con suficiente tiempo para ajustar reuniones y los diferentes requerimientos
Debido a la confidencialidad de la información puede ocurrir necesidad de alteración de datos reales lo que provocaría información incorrecta	Aceptar	La confidencialidad requerida por la organización será un factor por considerar en todo momento durante el desarrollo de la investigación
Debido a falta de documentación formal de los proyectos puede ocurrir que se obtenga información incompleta o desactualizada lo que provocaría un sesgo de información	Mitigar	Adicional a las entrevistas, se está revisando mediante observación la información disponible en la empresa y los datos históricos
Debido al poco conocimiento en gestión de proyectos, así como a la desconcentración de procesos puede ocurrir	Mitigar	Las respuestas serán validadas con base en observación y con el criterio de experto en OPM3

Riesgo	Estrategia	Acción preventiva
sesgo en las respuestas recibidas lo que provocaría datos incorrectos en la investigación		
Debido al poco conocimiento de metodología de evaluación OPM3 puede ocurrir errores en la aplicación del instrumento lo que provocaría una disminución en la calidad de la investigación	Mitigar	Se realizó una revisión exhaustiva de la aplicación de la evaluación OPM3 con diferentes proyectos y con el Estándar en OPM3 del PMI

**Fuente: Elaboración propia**

**Plan de evaluación:** El plan de evaluación corresponde a un resumen de los puntos considerados para desarrollar la evaluación.

**Cuadro 13 Plan de evaluación**

<b>PLAN DE AUTOEVALUACIÓN OPM3 BAC GBS</b>			
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>		
Responsables	Investigador: Especialista en OPM3		
	Patrocinador: Gerente de programas Bac GBS		
Objetivos de la evaluación	Aplicar el Modelo de Madurez Organizacional en Administración de Proyectos OPM3 en la empresa Bac GBS Costa Rica para obtener información relevante de su nivel de madurez en administración de proyectos.		
Salida esperada	Resultado de la Autoevaluación de Madurez en administración de proyectos de Bac GBS Costa Rica		
Limitación presupuesto y tiempo	<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>
	Entrevista Recursos Humanos	1 hora	CRC 15000
	Entrevista Gerente de Programas	12 horas	CRC 125000
	Entrevista Gerente General	1 hora	CRC 35000
	Observación	24 horas	CRC 135000
Cronograma	<b>Actividad</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
	Entender OPM	19/02/2018	11/03/2018
	Entender la organización	12/03/2018	18/03/2018
	Disposición al cambio	19/03/2018	25/03/2018
	Establecer el plan	19/03/2018	01/04/2018
	Definir el alcance	19/03/2018	01/04/2018
	Conducir la evaluación	02/04/2018	11/04/2018
	Iniciar el cambio	09/04/2018	25/05/2018
Riesgos asociados	<b>Riesgo</b>	<b>P x I</b>	<b>Acción</b>
	Debido a la alteración en las actividades puede ocurrir el atraso en el desarrollo del cronograma lo que provocaría una demora en el proyecto	0,28	Mitigar

<b>PLAN DE AUTOEVALUACIÓN OPM3 BAC GBS</b>			
	Debido a la confidencialidad de la información puede ocurrir necesidad de alteración de datos reales lo que provocaría información incorrecta	0,07	Aceptar
	Debido a falta de documentación formal de los proyectos puede ocurrir que se obtenga información incompleta o desactualizada lo que provocaría un sesgo de información	0,20	Mitigar
	Debido al poco conocimiento en gestión de proyectos, así como a la desconcentración de procesos puede ocurrir sesgo en las respuestas recibidas lo que provocaría datos incorrectos en la investigación	0,20	Mitigar
	Debido al poco conocimiento de metodología de evaluación OPM3 puede ocurrir errores en la aplicación del instrumento lo que provocaría una disminución en la calidad de la investigación	0,20	Mitigar
Observaciones			

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.1.2.2 Definir Alcance**

El alcance de la aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Administración de Proyectos OPM3 fue delimitado por la investigación misma, tal y como se plantea en el objetivo del punto 4.1. Análisis del nivel de madurez empresarial en Administración de Proyectos: Realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.

Para medir la situación actual de la empresa, el especialista en OPM3 realizó la aplicación de una autoevaluación con base en los parámetros de cronograma y presupuesto definidos en el Cuadro 13 Plan de evaluación.

El alcance tiene las siguientes limitaciones:

- Aplica para las operaciones de la empresa en Bac GBS S.A. en Costa Rica y no considera la organización global para el análisis en sí.
- El tiempo para aplicar la evaluación requerida es limitado a 45 días por lo que se requirió de estrecha coordinación entre el investigador y la organización.
- No existe presupuesto de la organización dedicado a la investigación, sin embargo, se consideró el tiempo dedicado a las entrevistas y observación como parte de este.
- El punto Iniciar el cambio con base en el OPM3, se desarrolló en como parte de las propuestas realizadas en 4.2. Tipo de PMO a implementar, 4.3. Estructura, funciones y responsabilidades de la PMO y 4.3. Plan de implementación PMO.

Adicionalmente, de acuerdo con los diferentes enfoques del OPM3, esta investigación abarcó un análisis completo:

- Análisis de habilitadores organizacionales
- Dominio de portafolio, Programas y Proyectos
- Grupos de procesos y áreas de conocimiento

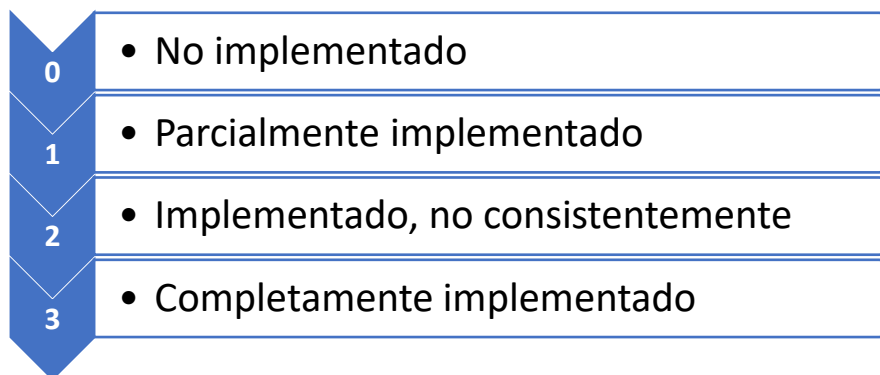
#### **4.1.2.3 Conducir Evaluación**

La evaluación se aplicó conforme al plan desarrollado, considerando inicialmente la etapa Adquirir conocimiento que se divide en tres partes: entender la Administración Organizacional de Proyectos, entender la empresa y su preparación para el cambio. Esta etapa se presentó en el punto previo y fue la base para el Plan de evaluación y para la Definición del Alcance.

La autoevaluación OPM3 se aplicó conforme el cronograma establecido y utilizaron las diferentes herramientas definidas. Se realizaron las entrevistas con el personal requerido y se procedió a analizar la información para obtener el nivel de madurez de la empresa en la actualidad.

Entre los contratiempos o riesgos previamente identificados, se presentó el ajuste de fechas de entrevistas y división de entrevistas en tramos más pequeños debido a la cantidad de información requerida. De acuerdo con las respuestas recibidas y la observación realizada, se puede concluir que las respuestas brindadas reflejan el estado actual de la organización.

Para una adecuada puntuación de cada mejor práctica del cuestionario, se considera el método de puntuación de medidas variables, con cuatro opciones que representan etapas de implementación de la mejor práctica, la descripción se puede ver en la siguiente figura.



**Figura 6 Medidas variables**

Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de PMI, 2013

Para el análisis de información fue necesario ajustar los resultados a un rango de acuerdo con el nivel de implementación que presenta la mejor práctica analizada, en el Cuadro 14 se presenta este desglose.

**Cuadro 14 Clasificación nivel de implementación mejores prácticas**

<b>Clasificación</b>	<b>Ajuste de buena práctica</b>
0 - No implementado	0%
1 - Parcialmente implementado	40%
2 - Implementado, no consistente	75%
3 - Completamente implementado	100%

**Fuente: Elaboración propia**

Para una clasificación adecuada de niveles de madurez organizacional, se consideraron los pasos de mejora de procesos del OPM3 versus un nivel de madurez relacionado.

**Cuadro 15 Niveles de madurez OPM3**

<b>Nivel de mejora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Rango</b>	<b>Madurez</b>
Ninguna	No existe ninguna mejora de procesos de proyectos	0,0% a 20,0%	Muy baja
Estandarización	La empresa tiene estandarización en sus procesos	20,1% a 40,0%	Baja
Medición	La organización mide la calidad de los procesos y las entradas de los procesos	40,1% a 60,0%	Media
Control	Implementación de análisis de control de procesos	60,1% a 80,0%	Alta
Mejora continua	Una vez que los procesos están estandarizados, medidos y controlados, la	80,1 a 100,0%	Óptima



Nivel de mejora	Descripción	Rango	Madurez
	empresa puede aplicar la mejora continua a los mismos		

**Fuente: Elaboración propia**

Una vez considerandos los puntos anteriores, se procedió a aplicar la autoevaluación OPM3 y se realizó la clasificación correspondiente para cada una de las mejores prácticas. Luego, se realizó la clasificación de acuerdo con los parámetros definidos.

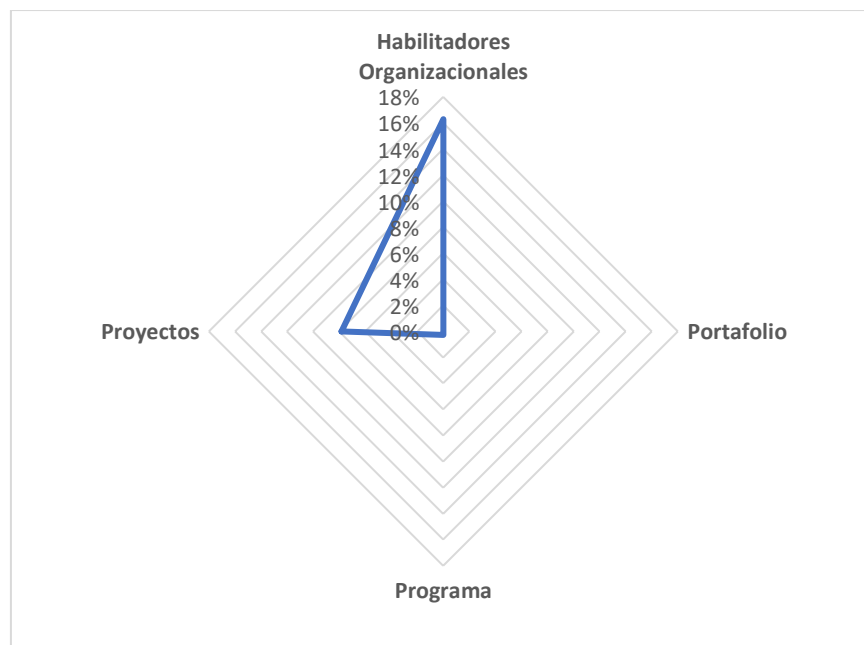
#### 4.1.2.4 Resultados autoevaluación OPM3

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la autoevaluación OPM3, la cual, se aplicó en la organización Bac GBS S.A. por el investigador especialista en OPM3 y con base en los diferentes parámetros definidos:

- Habilitadores organizacionales: 105 preguntas
- Gestión de portafolios: 64 preguntas
- Gestión de programas: 144 preguntas
- Dirección de proyectos: 188 preguntas

Los resultados obtenidos de la autoevaluación OPM3 dan un total ajustado de 32,20 puntos de 501 posibles resultandos en porcentaje general de 6,43% considerado como nivel de madurez organizacional Muy bajo.

En la Figura 7 se presenta esta información para los parámetros analizados y el porcentaje correspondiente a cada uno.



**Figura 7 Nivel de Madurez**

Fuente: Elaboración propia

**Habilitadores organizacionales:** Para esta categoría el resultado obtenido fue de 16,29%, lo cual, implica que está dentro de la clasificación de madurez organizacional muy baja. El desarrollo de estos habilitadores es necesario para que la compañía de soporte a la gestión organizacional de proyectos.

Entre los resultados obtenidos específicos se puede mencionar:

- La organización no busca puntos de referencia o *benchmarking* con otras empresas sobre resultados, prácticas y rendimiento de PMO.
- La organización brinda recursos competentes para la gestión de proyectos, sin embargo, no hay una integración con las necesidades generales de la empresa.
- Se demuestra competencia parcial en el desarrollo de los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución y cierre; el monitores y control depende del tipo de proyecto y otros factores adicionales por lo que no se considera una implementación para el logro de mejores prácticas.
- Existe una serie de políticas de gobierno establecidas a través de la organización, no obstante, aún hace falta que sea consistente en todos los ámbitos organizacionales.
- Existen evaluaciones formales de rendimiento individual a nivel organizacional; hace falta mayor definición de parámetros de gestión de proyectos para que dicha evaluación sea una práctica consistente.
- Existen prácticas de reportes estándar, lecciones aprendidas, documentación de casos de estudio, tableros ejecutivos y otros sistemas de gestión del conocimiento, sin embargo, cada proyecto se adapta al conocimiento del administrador a cargo por lo que dicha información no es utilizada siempre ni se tiene conocimiento de su existencia en todos los casos.
- La organización reconoce la necesidad de puestos en gestión de proyectos y está estableciendo un marco de referencia.
- Existe una línea base en metodología de proyectos donde se consideran plantillas adaptadas, lenguaje específico de proyectos, consideración de las

áreas de conocimiento y grupo de procesos, colaboración con metas y otros; no obstante, su utilización es limitada y ha sido implementada parcialmente.

- Se han brindado entrenamientos externos en gestión de proyectos, pero estos han sido específicos, limitados en alcance y sin un seguimiento adecuado para la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos.
- La organización prevé recursos competentes y busca una adecuada asignación de estos. Se requiere de optimización de procesos y su asignación adecuada considerando el compartir recursos entre proyectos.
- Se busca el patrocinio de proyectos mediante el equipo de liderazgo, pero no es un tema desarrollado ampliamente.
- Hace falta un ajuste mayor en la transferencia de estrategia organizacional en objetivos y metas de proyectos.

En la siguiente figura, se puede identificar el desglose de cada uno de los habilitadores organizacionales:

Parámetro	Indicador	Total preguntas	Total obtenido	Porcentaje	Nivel de madurez
Habilitadores Organizacionales	Alineación estratégica	10	1,20	12,00%	Muy baja
	Asignación de recursos	5	0,80	16,00%	Muy baja
	Benchmarking	3	-	0,00%	Muy baja
	Comunidades de Gestión de Proyectos organizacionales	3	-	0,00%	Muy baja
	Criterios de éxito del proyecto	1	0,40	40,00%	Baja
	Entrenamiento de gestión de proyectos	5	0,80	16,00%	Muy baja
	Estructuras organizacionales	4	0,40	10,00%	Muy baja
	Evaluaciones de rendimiento individual	1	-	0,00%	Muy baja
	Gestión de competencias	19	4,00	21,05%	Baja
	Gobierno	4	0,40	10,00%	Muy baja
	Metodología de gestión de proyectos organizacionales	6	1,20	20,00%	Muy baja
	Métrica de gestión de proyectos	6	0,40	6,67%	Muy baja
	Patrocinio	3	0,80	26,67%	Baja
	Política y visión de gestión de proyectos organizacionales	10	1,95	19,50%	Muy baja
	Prácticas de gestión de proyectos organizacionales	17	3,95	23,24%	Baja
	Sistema de gestión	2	0,40	20,00%	Muy baja
Sistema de información de gestión del conocimiento y gestión	6	0,40	6,67%	Muy baja	

**Figura 8 Resultados habilitadores organizacionales**

Fuente: Elaboración propia, resultado Autoevaluación OPM3

**Dominio de Portafolio:** Con base en la autoevaluación OPM3, la organización no posee desarrollo de Portafolios desde Costa Rica, por lo tanto, la madurez obtenida en este punto es muy baja o nula. El enfoque inicial de mejora debe ser dirigido a la realidad organizacional actual, por lo que no debe considerar la gestión de portafolios en su alcance, aunque sí debe entender su relación con los grupos de procesos de la gestión de portafolios:

- **Definición de grupos de procesos:** Se debe entender como los objetivos estratégicos se implementan a través de los portafolios y el plan desarrollado para este. Esta relación es importante para entender si los programas y proyectos de Costa Rica son parte de un portafolio global y requieren de una línea de reporte más allá de la organización GBS como tal.
- **Grupo de alineamiento de procesos:** Los portafolios con incidencia local, poseen una categorización, evaluación, inclusión y gestión global, por lo que se deben seguir las pautas definidas. Es necesario ajustarse a dichas pautas y que se implemente la excelencia en la entrega de resultados esperados.
- **Grupo de procesos de autorización y control:** De acuerdo con el OPM3, este grupo monitorea los cambios en la estrategia organizacional, registra y revisa el rendimiento de los indicadores para alineación estratégica, autoriza portafolios y, verifica el valor agregado a la organización desde el portafolio (PMI, 2013, pág. 33). En Costa Rica es necesaria la presentación de resultados acorde a los requerimientos del portafolio y estar al tanto de los ajustes que se puedan generar en la estrategia organizacional.

El detalle de la autoevaluación se presenta en la Figura 9 considerando los diferentes indicadores analizados: estandarización, medición, control y mejora.

Parámetro	Indicador	Total preguntas	Total obtenido	Porcentaje	Nivel de madurez
Portafolio	Estandarizar	16	-	0,00%	Muy baja
	Medir	16	-	0,00%	Muy baja
	Controlar	16	-	0,00%	Muy baja
	Mejorar	16	-	0,00%	Muy baja

**Figura 9 Resultados dominio de portafolios**

Fuente: Elaboración propia, resultado Autoevaluación OPM3

**Dominio de Programas:** Para los programas el resultado obtenido es una madurez muy baja, identificándose solamente el proceso de planeación del alcance de los programas como la mejor práctica parcialmente implementada. Este nivel de madurez tiene relación la ausencia de una figura de gestión de programas dentro de la empresa durante sus primeros 3 años de actividades, y el enfoque en programas más allá de la organización GBS como tal.

Se analizaron los procesos soportados por el dominio de programas con los siguientes resultados:

- No existe una planificación formal de las comunicaciones que son gestionadas dentro de un programa.
- La organización está implementando una estandarización en la distribución de información de programas a nivel local, sin embargo, aún no se ha implementado su puesta en práctica.
- No existe estandarización en el reporte del rendimiento de los programas.
- La estimación de costos de los programas se realiza mediante análisis de expertos sin una metodología formal que aplique a todos los programas.
- Hace falta la implementación el desarrollo un plan de gestión financiera de programas.
- Se está analizando la estandarización del plan de gestión de programas, no obstante, esta práctica no se ha implementado a la fecha como para ser considerada como una implementación parcial.
- La planeación de recursos necesarios para los programas es muy baja lo cual hace que los programas sean asignados dependiendo de la disponibilidad de recursos sin un análisis de necesidades real.
- Existe muy baja madurez en cuanto a la identificación de riesgos de los programas.

La relación de programas con las actividades de Bac GBS S.A. hace que este dominio sea relevante para la implementación de mejoras en Costa Rica, se debe buscar alternativas de programas que se puedan implementar a nivel local y al

mismo tiempo diseñar un plan de gestión de programas que incluya los diferentes procesos requeridos: comunicaciones, financiación, integración, compras, calidad, análisis de riesgos, calendarios, alcance y gestión de recursos.

La Figura 10 presenta los resultados del dominio de programas obtenido para los diferentes indicadores. De igual manera que en el dominio de portafolios, el nivel de madurez es muy bajo.

Parámetro	Indicador	Total preguntas	Total obtenido	Porcentaje	Nivel de madurez
Programa	Estandarizar	36	0,40	1,11%	Muy baja
	Medir	36	-	0,00%	Muy baja
	Controlar	36	-	0,00%	Muy baja
	Mejorar	36	-	0,00%	Muy baja

**Figura 10 Resultados dominio de programas**

Fuente: Elaboración propia, resultado Autoevaluación OPM3

Es importante resaltar que en la actualidad la organización está desarrollando estandarización de procesos relacionados con la gestión de programas pues existe una posición de Gerente de programas que viene a suplir estas necesidades. La ampliación en el alcance de responsabilidades de dicho gerente será necesaria para visualizar mejoras a nivel organizacional.

**Dominio de Proyectos:** El dominio de proyectos permite diferentes puntos de vista, inicialmente, se consideró el resultado obtenido por indicador de mejora de procesos: estandarizar, medir, controlar y mejorar, seguidamente se analizó el nivel de madurez por grupo de procesos y finalmente, por área de conocimiento.

Considerando los indicadores de mejora de procesos, la organización presenta los siguientes resultados:

- Existe una estandarización baja debido a la falta de utilización de plantillas y procesos de administración de proyectos existentes.

- La poca utilización se debe a la falta de conocimiento en dirección de procesos dentro de la organización y a poca coordinación entre departamentos.
- La comunicación ha sido nula en realidad a la aplicación de plantillas estándar.
- No existe medición y control de proyectos o aplicación de plantillas estándar de procesos por lo que se dificulta tener visibilidad de proyectos exitosos dentro de la organización.
- La mejora continua no se desarrollado y la organización está en una etapa de ajuste global que le puede permitir implementar procedimientos de mejora a mediano plazo que beneficien las operaciones locales.

La Figura 11 presenta el desglose de nivel de madurez por indicador de mejora de procesos.

Parámetro	Indicador	Total preguntas	Total obtenido	Porcentaje	Nivel de madurez
Proyectos	Estandarizar	47	9,90	21,06%	Baja
	Medir	47	2,35	5,00%	Muy baja
	Controlar	47	2,35	5,00%	Muy baja
	Mejorar	47	2,35	5,00%	Muy baja

**Figura 11 Resultados indicadores de mejora de procesos**

Fuente: Elaboración propia, resultado Autoevaluación OPM3

Para los grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y, cierre, se obtuvieron los siguientes resultados:

Parámetro	Indicador	Total preguntas	Total obtenido	Porcentaje	Nivel de madurez
Grupos de procesos	Inicio	8	3,40	42,50%	Media
	Planificación	96	6,80	7,08%	Muy baja
	Ejecución	32	2,00	6,25%	Muy baja
	Monitoreo y Control	44	2,40	5,45%	Muy baja
	Cierre	8	2,35	29,38%	Baja

**Figura 12 Resultados grupos de procesos**

Fuente: Elaboración propia, resultado Autoevaluación OPM3



- **Inicio:** La organización posee una madurez media a la hora de iniciar proyectos principalmente relacionado con el desarrollo del acta del proyecto que se ha implementados a nivel organizacional, sin embargo, los resultados obtenidos aún no se consideran una mejor práctica consistente. La identificación de interesados también se ha estandarizado, pero tiene una implementación parcial dentro de la organización.
- **Planificación:** La madurez organizacional en este punto es muy baja. Existe un avance considerable en la estandarización del calendario, definición de actividades, definición del alcance del proyecto y planificación de las compras, por ende, aproximadamente solo 7 prácticas han sido implementadas exitosamente dentro de la organización de un total de 96.
- **Ejecución:** Los procesos de compras son los únicos que sobresalen dentro de la ejecución de proyectos y esto se debe a la implementación de proyectos de tecnologías de la información, los cuáles se desarrollan con la participación de proveedores externos que requieren de un proceso estructurado para su contratación. Sumando a esto, las operaciones globales de compras se realizan desde Bac GBS S.A. lo que ha permitido la
- **Monitoreo y control:** De la misma manera que en el grupo de ejecución, los procesos de compras son los únicos que representan una madurez en monitoreo y control. Los procesos de monitoreo y control del avance del proyecto y validación del alcance del proyecto también presentan una estandarización implementada de forma parcial.
- **Cierre:** Los procesos de cierre de compras representan avance madurez de proyectos, así como también el cierre de fases o proyectos.

Como último punto del dominio de proyectos, se hizo el análisis de resultados de madurez con relación a las áreas de conocimiento. En la Figura 13 se presenta el desglose de resultados de cada una de las áreas, así como su nivel de madurez identificado.

Parámetro	Indicador	Total preguntas	Total obtenido	Porcentaje	Nivel de madurez
Áreas de conocimiento	Integración	24	4,60	19,17%	Muy baja
	Alcance	24	2,00	8,33%	Muy baja
	Cronograma	28	1,60	5,71%	Muy baja
	Costos	16	0,40	2,50%	Muy baja
	Calidad	12	-	0,00%	Muy baja
	Recursos	16	0,40	2,50%	Muy baja
	Comunicaciones	12	-	0,00%	Muy baja
	Riesgos	24	0,40	1,67%	Muy baja
	Adquisiciones	16	6,75	42,19%	Media
	Interesados	16	0,80	5,00%	Muy baja

**Figura 13 Resultados áreas de conocimiento**

Fuente: Elaboración propia, resultado Autoevaluación OPM3

Cada una de las áreas de conocimiento se analizaron las posibles mejores prácticas que existen con base en los procesos de la administración de proyectos.

- **Integración:** Es necesaria una estandarización en el desarrollo del plan de proyectos, en la dirección y gestión del trabajo, en el monitoreo y control y en el control integrado de cambios del proyecto. El uso del acta de constitución de proyecto debe continuar y convertirse en una práctica consistente.
- **Alcance:** Es importante avanzar a un nivel de estandarización en el plan de gestión del alcance, recolección de requerimientos y desarrollo de la estructura de desglose de trabajo.
- **Cronograma:** Existe implementación parcial en la definición de actividades, estimación de su duración y desarrollo del calendario. Es necesario crear una estructura de plan de gestión de calendario, mejorar la manera en que se establecen la secuencia de actividades, la estimación de recursos, su duración y el control del calendario.
- **Costos:** La empresa no tiene un proceso definido para el plan de gestión de costos, estimación de costos, determinación de presupuesto y control de costos. Existe base para la gestión de costos, pero no se aplica adecuadamente y debe ajustarse a la realidad de las necesidades de proyectos actuales.
- **Calidad:** Este es un punto que dentro del dominio de procesos no posee una especificación faltando un plan de gestión de calidad, el aseguramiento de la calidad y el control de esta. Debe diseñarse modelos de calidad que permitan

relacionar los requerimientos de los proyectos con la calidad esperada de estos, su medición y control.

- **Recursos:** La organización de manera parcial estandariza la asignación de recursos y elabora un plan de gestión de recursos. El plan debe implementarse adecuadamente para dar oportunidad al desarrollo de los recursos.
- **Comunicaciones:** Se está en una etapa de actualización del plan de gestión de comunicaciones, así como, su implementación en proyectos y en general a nivel de operaciones. El mismo deberá aplicarse y servir para la gestión y control de las comunicaciones.
- **Riesgos:** Existe un proceso de identificación, análisis, clasificación y reacción a riesgos de proyectos, sin embargo, no es utilizada esta información de manera frecuente.
- **Adquisiciones:** Se implementa un plan de gestión de comunicaciones, se ejecuta el plan, se controla y se cierran adecuadamente en la mayoría de los proyectos que incluyan adquisiciones.
- **Interesados:** Se da una adecuada identificación de interesados y se implementan procesos de gestión de interesados a un nivel parcial. Es necesario estandarizar inicialmente el proceso e implementar una adecuada práctica para la gestión del compromiso de estos.

#### **4.1.2.5 Resumen Presentación de resultados**

Para presentación de resultados a la organización y para control de la PMO, se diseñó un tablero resumen de todos los datos analizados. Dicha información, se encuentra dividida por los diferentes parámetros de la encuesta y se encuentra en el Anexo

## **4.2. Tipo de PMO a implementar**

Con base en los resultados obtenidos del punto 4.1 Análisis del nivel de madurez empresarial en Administración de Proyectos, la organización Bac GBS S.A. está en la necesidad de comenzar desde el nivel básico la implementación de una PMO y como parte de su estrategia de ajuste a las necesidades de los clientes y del mercado, debe implementar una serie de mejoras que le permitan lograr su visión y ser el socio comercial preferido para las operaciones comerciales de la corporación.

### **4.2.1 Resultados autoevaluación OPM3**

Para definir el tipo de PMO a implementar es necesario revisar los resultados obtenidos de acuerdo con los diferentes parámetros de medición establecidos

#### **4.2.1.1 Habilitadores organizacionales**

Este es el indicador que presenta mayor porcentaje, sin embargo, no es un número representativo y la categoría de madurez es muy baja. La empresa deberá enfocarse en mejorar los diferentes indicadores considerando una clasificación de los habilitadores organizacionales en enfoques y las mejores prácticas que apliquen. Los enfoques deberán estar relacionados con estrategia, tecnología, procesos y recursos para facilitar la implementación de una PMO con apoyo de la estructura funcional y viceversa.

#### **4.2.1.2 Gestión de portafolios**

La realidad es que el desarrollo de portafolios de programas y proyectos no se da en la organización y es desempeñado fuera del país. Por lo tanto, la PMO deberá enfocarse en gestión de programas y proyectos.

#### **4.2.1.3 Gestión de programas**

Actualmente la empresa tiene un Gerente de programas para las tecnologías de información, lo que indica, que es necesario considerar el desarrollo de programas, consolidación de proyectos en programas y metodologías para gestión adecuada. De los resultados de OPM3, se obtiene poco desarrollo organizacional en la gestión de programas, el puesto mencionado tiene poco tiempo de haberse creado y aún está en una etapa de ajuste a las necesidades de la organización.

Adicionalmente, es necesario que los programas desarrollados se ajusten a los marcos de gobernanza de la organización y puedan aportar al cumplimiento de objetivos estratégicos.

#### **4.2.1.4 Gestión de proyectos**

En gestión de proyectos la organización ha recibido ayuda de áreas de negocio fuera del país para las implementaciones realizadas, sin embargo, a nivel interno no se ha desarrollado y se evidencia en los resultados de OPM3. Bac GBS S.A. requiere de la implementación de metodología de Dirección de proyectos para el desarrollo de mejoras con excelencia, implementaciones, transiciones e inclusive, actividades de responsabilidad social corporativa. Es necesaria la estandarización en la aplicación de las plantillas que ya existen en la actualidad, la creación y aplicación de entrenamientos en gestión de proyectos, el debido seguimiento y control que solamente una PMO puede brindar.

#### **4.2.2 Necesidades de Bac GBS S.A.**

Considerando otros puntos adicionales, el tipo de PMO a elegir deberá satisfacer las siguientes necesidades:

#### **4.2.2.1 Estructura organizacional**

Se debe considerar que Bac GBS S.A. está estructurada de manera funcional, con gerentes encargados de diferentes áreas, con un grupo a cargo y al mismo tiempo reportando jerárquicamente al Gerente General en Costa Rica. Existe la figura de un Gerente de programas, que se encarga del desarrollo de programas y proyectos enfocados a las tecnologías de información, este puesto reporta indirectamente a la estructura organizacional de Costa Rica por lo es una figura de apoyo no integrada. La PMO que se requiere debe tener un papel más participativo y ejercer mayor control sobre los proyectos sin afectar la jerarquía actual.

A pesar de tener poco desarrollo de Administración de proyectos, la empresa ha logrado en muy poco tiempo llegar a un nivel de madurez en servicios alto, lo cual, es parte del reto de mejora que posee en la actualidad. Se requiere de un nivel de madurez en proyectos semejante que pueda cubrir las necesidades cada día más amplias de la organización.

#### **4.2.2.1 Resultados operacionales**

La organización está en la necesidad de incrementar su desempeño, mediante la implementación de una serie de mejoras que le permitan retomar una posición de crecimiento brindando el valor agregado que se espera de esta. Una PMO de la mano con implementación de mejora continua permitirá lograr los resultados operacionales deseados, con un avance en implementaciones de procesos internos enfocados en los grupos de procesos y áreas de conocimiento de la administración de proyectos.

#### **4.2.2.2 Factores ambientales de la empresa**

Bac GBS S.A. debe satisfacer la demanda de proyectos actuales enfocados en creación de un nuevo centro de servicios satélite en Europa y la integración de procesos de nuevas marcas adquiridas al portafolio de bebidas ya establecido. Para cumplir estos requerimientos, es necesario comenzar con la aplicación del Estándar

para la Dirección de proyectos como base para estandarización dando entrenamiento, capacitación y supervisión a los proyectos actuales. Para las integraciones de procesos se debe definir una ruta de mejores prácticas para que el proyecto sea exitoso y se pueda medir adecuadamente el valor agregado esperado vs obtenido con la integración, cumplimiento de objetivos de integración y ajustes a necesidades de requerimientos.

#### **4.2.2.3 Cultura y estilo organizacional**

La PMO debe ajustarse a la cultura organizacional de manera que pueda ser un ente de propuestas de mejora más allá de una posición de apoyo. Las mejoras deberán enfocarse en diferentes áreas comenzando con la estandarización, para más adelante dar oportunidad a la medición, control y mejora continua. No se considera necesario cambiar el estilo organizacional actual y se debe crear una PMO que apoye y controle sin afectar la estructura organizacional actual ni su gestión de recursos.

#### **4.2.3 PMO a implementar**

Con base en los puntos anteriores, el tipo de PMO que se debe considerar es una de control que, de acuerdo con la Guía del PMBoK, “proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Estas ejercen un grado de control moderado.” (PMI, 2017, pág. 48). Existen diferentes factores que son parte de una PMO de control y que se relacionan con las necesidades identificadas dentro de Bac GBS S.A.

##### **4.2.3.1 Implementación de metodologías de dirección de proyectos**

La empresa tiene poco desarrollo en administración de proyectos, programas y portafolios. Actualmente posee un Gerente de programas de tecnologías de información que puede ser la base de implementación de metodologías de dirección de proyectos. Su función dentro de la organización en el país es de apoyo, pero con

la creación de una PMO de control, se puede ampliar la responsabilidad de la posición y ser parte de esta brindando soporte y experiencia. La aplicación de metodologías como el Estándar para la dirección de proyectos y Metodologías ágiles son de gran importancia en la actualidad dentro de la organización, así como, una ampliación en la gestión de programas mediante el uso del Estándar para la gestión de programas.

#### **4.2.3.2 Desarrollo de mejores prácticas**

Las mejores prácticas corresponden a la generación de plantillas y procedimientos relacionados con los grupos de procesos y las áreas de conocimiento que permitan estandarización de proyectos. Conforme al resultado de la autoevaluación OPM3, se debe mejorar la aplicación de las plantillas que ya existen en la actualidad, así como, la actualización de estas y la generación de plantillas adicionales que amplíen la gestión de proyectos.

#### **4.2.3.3 Entrenamiento, orientación, capacitación y supervisión**

La PMO deberá diseñar y ajustar las metodologías de administración de proyectos a las necesidades de la organización, crear un entrenamiento acorde y dar la capacitación necesaria, deberá supervisar los futuros desarrollos de proyecto y orientar en los casos necesarios para la correcta utilización de la metodología.

Es necesario que los colaboradores de la organización amplíen sus conocimientos, mejoren su desempeño en el cumplimiento de entregables y sirvan como un ente participativo en el desarrollo y mejora de la metodología. La PMO dedicada a crear entrenamientos, capacitar al personal requerido, orientar y supervisar los diferentes proyectos será de utilidad en la estructura organizacional actual generando más claridad de funciones, necesidades y brindando más oportunidades a futuro.



### 4.3 Generalidades de la PMO

Con base en el resultado de madurez organizacional en proyectos obtenido de la autoevaluación OPM3 y la definición del tipo de PMO que requiere la empresa, a continuación, se presentan varias generalidades de esta como su estructura, objetivos, alcance y otros.

#### 4.3.1 Justificación para crear una PMO

Existen diferentes factores a considerar para justificar la necesidad de una PMO en la empresa Bac GBS S.A. Entre estas se puede mencionar:

- **Necesidad de mejora en procesos:** El rápido crecimiento de operaciones permitió un aumento en el personal de la empresa y de transacciones, sin embargo, hace falta la implementación de proyectos de mejora de procesos que permitan transacciones más productivas.
- **Retención de clientes:** A pesar de dar servicio en su mayoría a clientes internos, la empresa debe demostrar su valor agregado y aumentar la satisfacción de los clientes, así, asegura que su posición estratégica se mantenga en los próximos años.
- **Ampliar participación en el mercado:** El desarrollo de nuevas operaciones se ha limitado en el último año, dando oportunidad al negocio de brindar un servicio de calidad y demostrar que es capaz de absorber un volumen mayor de operaciones. La estandarización, medición, control y mejora en implementación de proyectos permitirá a la organización ajustarse a los requerimientos actuales de la empresa y a su vez prepararse para futuras operaciones.
- **Entrenamiento y capacitación:** El negocio requiere constantemente la generación de nuevos proyectos, ya sea de mejora de procesos, tecnología, gestión de recursos humanos, implementación de nuevos servicios, adquisiciones y otros; todos requerirán de personal capacitado y con conocimientos técnicos en Dirección de proyectos.

### 4.3.2 Alcance de la PMO:

El alcance de la PMO desde su propuesta hasta una etapa avanzada se define con base en *The Boston Consulting Group, 2013*. La PMO debe:

- **Enfocarse en iniciativas críticas para la organización:** Debe cumplir hitos y objetivos significativos que permitan el desarrollo de iniciativas estratégicas de importancia. Esto incluye programas y proyectos que permitan mejorar las operaciones de Bac GBS S.A. y que al mismo tiempo se relacionen con estrategias de la organización a nivel global.
- **Instituir procesos inteligentes y simples:** La implementación de metodologías, mejores prácticas, procedimientos, políticas y otros, deben ser simples y adecuados a las necesidades específicas de la empresa.
- **Formar el talento y las capacidades:** Desarrollar las habilidades y capacidades técnicas requeridas, enfocarse en desarrollo estratégico y liderazgo adecuado dentro de la organización.
- **Fomentar la cultura del cambio:** Una cultura de cambio puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa y es responsabilidad de la PMO promoverla de manera ordenada y en beneficio de la organización.

Adicionalmente, considerando que la empresa tiene presencia a nivel global, se debe delimitar el alcance de la PMO de acuerdo con el (PMI, 2013) y la publicación *PMI's Pulse of the profession - PMO: Marcos de trabajo*, las funciones indicadas encajan dentro del siguiente marco:

**PMO de unidad organizativa/PMO de unidad de negocios/PMO de división/PMO de departamento**

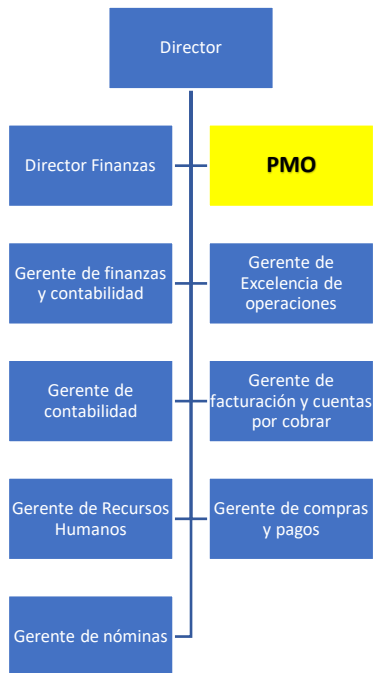
Proporciona servicios afines para respaldar una unidad o división de negocios dentro de una organización, incluidos entre otros la gestión de carteras, gobernanza, respaldo operativo de proyectos y utilización de recursos humanos. (p. 6)

Esto quiere decir que el alcance de la PMO está limitado a la unidad organizativa de Costa Rica y no considera un alcance mayor en su etapa inicial.

### 4.3.3 Ubicación de la PMO

La PMO de control tiene como finalidad dar soporte a las diferentes áreas y ejercer control medio sobre los proyectos que se implementen en la empresa. Deberá ubicarse en una posición semejante a los demás departamentos, dando seguimiento a los proyectos, implementando metodología de proyectos y capacitando al personal adecuadamente.

En la figura 14 se presenta la estructura organizacional propuesta considerando la PMO como parte de las gerencias de la empresa.



**Figura 14 Estructura organizacional propuesta**

Fuente: Elaboración propia

Es importante considerar que la comunicación de la PMO con el resto de la organización debe ser fluida y debe tener un nivel de mando similar para que las comunicaciones puedan ser acatadas por las diferentes áreas. La PMO deberá tener un director de programas que reporte directamente a la Dirección General y un grupo que permita coordinación de comunicaciones con el resto de la organización.

#### **4.3.4 Objetivos, misión, visión y valores de la PMO**

##### **4.3.4.1 Objetivos de la PMO**

- Implementar una metodología en gestión de proyectos y programas que le permita mejorar la Gestión Organizacional de Proyectos.
- Gestionar programas y proyectos estratégicos de la organización para incrementar el valor agregado de las operaciones de Bac GBS S.A. en Costa Rica.
- Implementar mejores prácticas en Gestión de proyectos que permitan un crecimiento constante considerando el OPM3 y las fases estandarización, medición, control y mejora continua.
- Diseñar entrenamientos en gestión de proyectos para capacitar al personal de la empresa proporcionando valor agregado a la organización.
- Ser un ente de orientación, capacitación y supervisión para los diferentes departamentos, creando así, un equipo de respaldo operacional.
- Promover la gestión del cambio en la organización para beneficio de los clientes y de corporación.

##### **4.3.4.2 Misión de la PMO**

Ser una oficina de proyectos que permita el logro de objetivos estratégicos de la organización mediante la aplicación de mejora continua en procesos, gestión de personal y tecnología.

##### **4.3.4.3 Visión de la PMO**

Convertir la organización Bac GBS S.A. en un centro de excelencia operativa desarrollando programas y proyectos estratégicos con aplicación de mejores prácticas en gestión de proyectos, mejorando la satisfacción de los clientes y desarrollando competencias adecuadas en los colaboradores.

#### 4.3.4.4 Valores de la PMO

La empresa a nivel global promueve tres valores como su base y deben ser considerados como parte de la PMO, estos son definidos en el punto 4.1.1.2: todos los colaboradores son parte de una familia, desarrollar una mentalidad de fundador y ser intrépidos.

Como valores adicionales de la PMO se consideran los siguientes:

- **Mejora continua:** La base de la PMO deberá ser aplicar mejora continua a los procesos de manera que se puede avanzar entre la estandarización, medición, control y mejora con base en los resultados obtenidos.
- **Comunicación asertiva:** Como factor clave de la PMO está coordinar mejoras con diferentes departamentos de la empresa con el objetivo de optimizar las operaciones y brindar un mejor servicio a los clientes. Es necesario que exista una comunicación con el mensaje apropiado, a la audiencia correcta, en el momento adecuado y con la recepción de realimentación inmediata.
- **Innovación:** Muchas implementaciones de la empresa se han enfocado en hacer lo mismo siempre, atacar el problema sin un análisis de causa raíz adecuado y sin soluciones innovadoras que se mantengan durante el tiempo y que sean aceptadas por todos los involucrados. Es necesario innovar desde un punto de vista integrado.

#### 4.3.5 Funciones, características y roles de la PMO

Se han definido las siguientes funciones, características y roles para la PMO propuesta:

##### Funciones

- Análisis e implementación de metodología de gestión de proyectos y programas.
- Implementar estándares en gestión de proyectos en la organización.

- Centralización de programas y proyectos estratégicos para su implementación coordinada en la empresa.
- Diseño de métricas para medición y control de programas y proyectos.
- Seguimiento y control de programas y proyectos.
- Gestión de documentación y lecciones aprendidas.
- Soporte a proyectos secundarios de la organización mediante orientación, capacitación y supervisión.
- Diseño e implementación de entrenamientos en gestión de proyectos.
- Medición de nivel de madurez mediante la aplicación y revisión de mejoras prácticas del OPM3.
- Administración y asignación adecuada de recursos de proyectos en diferentes áreas organizacionales.

### **Características**

- Es una oficina de control de proyectos con responsabilidad y autoridad sobre estos en coordinación con los recursos específicos de cada departamento.
- El personal específico de esta es compartido y coordinado entre diferentes proyectos desde la PMO.
- Tiene respaldo de la Dirección General.
- Administra los estándares, metodología, políticas, procedimientos, plantillas y otros documentos relacionados con la gestión de proyectos en la empresa.
- Prioriza y aprueba los proyectos a desarrollar dentro de un programa específico, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.

### **Roles**

- Implementar proyectos con metodología estándar cumpliendo con todas las etapas de procesos.
- Capacitar a la organización en gestión de proyectos.
- Dar soporte y orientación a los departamentos operacionales.
- Gestionar proyectos operativos con adecuado seguimiento y control de las diferentes áreas de conocimiento definidas específicamente en cada plan.
- Brindar capacitación en gestión de proyectos al personal o gerencia que así lo requiera.

- Facilitar la implementación de objetivos estratégicos entre la organización global y las operaciones locales.

#### **4.3.6 Recursos de la PMO**

La organización que se propone para la PMO está conformada por un Gerente de programas encargado de la Gestión de la PMO y por tres directores de proyectos encargados de la implementación de proyectos operacionales.

#### **Gerente de programas**

##### **Responsabilidades**

- Gestionar la cartera de programas y proyectos de Bac GBS S.A. asignados a la PMO.
- Diseñar y aprobar metodología en gestión de proyectos, políticas, procedimientos, plantillas y otros.
- Asegurar el cumplimiento de los planes de gestión de proyectos aprobados.
- Ser un líder competente y adecuado para la gestión de los programas.
- Brindar actualizaciones a Gerencia General en estatus de programas y proyectos de la PMO.
- Formular y ejecutar plan anual de la PMO para cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.
- Diseñar ruta de madurez en Gestión de proyectos de la organización, así como, su implementación, seguimiento, control y presentación de resultados de acuerdo con objetivos propuestos.
- Analizar el desempeño de la PMO y aplicar ajustes necesarios para cumplimiento de métricas individuales y de la oficina.
- Aprobación del cierre de programas y proyectos que cumplen con todos los requisitos establecidos para su cierre.
- Diseñar, aprobar y dar seguimiento a entrenamientos en gestión de proyectos desarrollados para la organización.
- Desarrollar los dominios de la gestión de programas en la PMO.

## Competencias

Con base en PMI, 2017 (*Project Manager Competency Development Framework – Third Edition*), las competencias de un Gerente de programas se dividen en tres áreas: conocimiento técnico, competencias de rendimiento y habilidades personales.

**Conocimiento técnico:** para el puesto de Gerente de programas se espera como mínimo una certificación PMP (*Project Management Professional*) o que puedan obtenerla durante el primer año de funcionamiento de la oficina.

**Competencias de rendimiento:** se describe a continuación de acuerdo con el área de conocimiento y los procesos de proyectos.

**Cuadro 16 Competencias de rendimiento Gerente de programas**

Área de conocimiento	Proceso - Competencia
Alineación estratégica de programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación de estrategia organizacional y de programas</li> <li>• Desarrollo de hoja de ruta del programa</li> <li>• Evaluación el ambiente</li> </ul>
Gestión de beneficios del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de beneficios del programa</li> <li>• Analizar y planificar beneficios del programa</li> <li>• Entrega de beneficios del programa</li> <li>• Transición de beneficios del programa</li> <li>• Asegurar el mantenimiento de los beneficios del programa</li> </ul>
Gestión de los interesados del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la identificación de interesados en el programa</li> <li>• Realiza planeamiento de gestión de interesados del programa</li> <li>• Monitorear compromiso de interesados</li> </ul>



Área de conocimiento	Proceso - Competencia
Gobernanza de programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir estructura de gobernanza</li> <li>• Gestionar resolución de problemas y cambios de programa</li> <li>• Autorizar cambios en componentes del programa</li> <li>• Revisar desempeño del programa</li> <li>• Garantizar la conformidad de los programas con los estándares organizacionales</li> </ul>
Gestión del ciclo de vida del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir programa</li> <li>• Formular programa</li> <li>• Preparar programa</li> <li>• Entregar programa</li> <li>• Autorizar y planificar componentes</li> <li>• Supervisar e integrar componentes</li> <li>• Transición y cierre de componentes</li> <li>• Cierre de programa</li> <li>• Proveer visión general de actividades del programa</li> <li>• Gestionar la integración del programa</li> <li>• Desarrollar la infraestructura del programa</li> <li>• Gestionar la entrega del programa</li> <li>• Monitorear y controlar el rendimiento del programa</li> </ul>
Gestión de las comunicaciones del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de comunicaciones</li> <li>• Entregar información</li> <li>• Reportar rendimiento del programa</li> </ul>
Gestión de finanzas del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar costos del programa</li> <li>• Establecer el marco de finanzas del programa</li> <li>• Desarrollar el plan de gestión de finanzas del programa</li> <li>• Estimar costos de los componentes</li> </ul>

Área de conocimiento	Proceso - Competencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo del presupuesto del programa</li> <li>• Monitorear y controlar las finanzas del programa</li> <li>• Cerrar el programa a nivel financiero</li> </ul>
Gestión de la integración del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar programa</li> <li>• Desarrollar plan de gestión del programa</li> <li>• Desarrollar infraestructura del programa</li> <li>• Gestionar entregas del programa</li> <li>• Monitorear y controlar desempeño del programa</li> <li>• Gestionar transiciones del programa y soporte de beneficios</li> <li>• Cerrar programa</li> </ul>
Gestión de calidad del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la calidad del programa</li> <li>• Asegurar la calidad del programa</li> <li>• Controlar la calidad del programa</li> </ul>
Gestión de los recursos del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los recursos del programa</li> <li>• Priorizar los recursos del programa</li> <li>• Gestionar las interdependencias de los recursos</li> </ul>
Gestión de los riesgos del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la gestión de los riesgos del programa</li> <li>• Identificar los riesgos del programa</li> <li>• Analizar los riesgos del programa</li> <li>• Planificar respuesta a los riesgos del programa</li> <li>• Monitorear y controlar riesgos del programa</li> </ul>
Gestión del cronograma del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar el calendario del programa</li> <li>• Controlar el cronograma del programa</li> </ul>
Gestionar el alcance del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar el alcance del programa</li> <li>• Controlar el alcance del programa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de PMI, 2017

**Habilidades personales:** Se describen a continuación y representan de manera general las principales habilidades que se esperan de un Gerente de programas.

**Cuadro 17 Habilidades personales Gerente de programas**

Habilidades personales	Descripción de nivel
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa, comprensión y respuestas a interesados</li> <li>• Mantiene las líneas de comunicación abiertas</li> <li>• Asegura la calidad de la información</li> <li>• Adecúa la comunicación a la audiencia</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea un ambiente de trabajo en equipo que promueve el alto rendimiento</li> <li>• Crear y mantiene relaciones efectivas</li> <li>• Motiva y es mentor de miembros del equipo de proyecto</li> <li>• Toma responsabilidad por los entregables del programa</li> <li>• Usa habilidades de influencia cuando se requiere</li> </ul>
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla y mantiene el equipo del programa</li> <li>• Planea y gestiona los éxitos del programa de manera organizada</li> <li>• Resuelve el conflicto que involucra el equipo de programa y los involucrados</li> </ul>
Habilidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma un punto de vista holístico del programa</li> <li>• Resuelve situaciones y problemas eficazmente</li> <li>• Usa técnicas y herramientas de gestión de programas adecuadamente</li> <li>• Busca oportunidades de mejorar los resultados del programa</li> </ul>

Habilidades personales	Descripción de nivel
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve los problemas del programa</li> <li>• Mantiene el compromiso de los interesados, la motivación y el soporte</li> <li>• Realiza cambios al ritmo requerido para cumplir con las necesidades del programa</li> <li>• Es asertivo cuando es necesario</li> </ul>
Profesionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra compromiso con el programa</li> <li>• Opera con integridad</li> <li>• Maneja situaciones adversas personales y del equipo de manera adecuada</li> <li>• Maneja un equipo de trabajo diverso</li> <li>• Resuelve situaciones personales u organizacionales con objetividad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de PMI, 2017

### Educación

- Graduado de Administración de empresas, Contabilidad, Ingeniería o carreras afines.
- Profesional en Gestión de Proyectos (PMP) o Máster en Administración de Proyectos.
- Conocimientos en *Lean Six Sigma (Black Belt Lean Six Sigma)*.
- Dominio avanzado de inglés y de preferencia otros idiomas: portugués, francés o italiano.

### Director de proyectos

#### Responsabilidades

- Diseñar metodología en gestión de proyectos, políticas, procedimientos, plantillas y otros.
- Desarrollar proyectos con base en la metodología establecida.

- Diseñar, aprobar y dar seguimiento a entrenamientos en gestión de proyectos desarrollados para la organización.
- Administrar proyectos con base en plan para la gestión de proyectos definido y presentar actualizaciones de acuerdo al calendario establecido para cada uno de los proyectos bajo su alcance.

## Competencias

Con base en PMI, 2017 (*Project Manager Competency Development Framework – Third Edition*), a continuación, se presentan las competencias de un director de proyectos.

**Conocimiento técnico:** se espera que los integrantes de la PMO tengan como mínimo una certificación CAPM (*Certified Associate in Project Management*) o que puedan obtenerla durante el primer año de funcionamiento de la oficina.

### **Competencias de rendimiento:**

Se miden por área de conocimiento y proceso:

**Cuadro 18 Competencias de rendimiento Director de proyectos**

Área de conocimiento	Proceso - Competencia
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el acta del proyecto</li> <li>• Desarrollar plan de gestión del proyecto</li> <li>• Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto</li> <li>• Monitorear y controlar el trabajo del proyecto</li> <li>• Realizar el control integrado de cambios del proyecto</li> <li>• Cerrar fases o el proyecto</li> </ul>
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la gestión del alcance del proyecto</li> <li>• Recolectar requerimientos</li> <li>• Definir el alcance</li> </ul>

Área de conocimiento	Proceso - Competencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la estructura de desglose del trabajo</li> <li>• Validar alcance</li> <li>• Controlar alcance</li> </ul>
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el plan de gestión de cronograma</li> <li>• Definir actividades</li> <li>• Secuenciar actividades</li> <li>• Estimar recursos para las actividades</li> <li>• Desarrollar el calendario</li> <li>• Controlar el calendario</li> </ul>
Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el plan de gestión de costos</li> <li>• Estimar costos</li> <li>• Determinar presupuesto</li> <li>• Controlar costos</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear plan de gestión de calidad</li> <li>• Realizar el aseguramiento de la calidad</li> <li>• Controlar la calidad</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear plan de gestión de recursos humanos</li> <li>• Adquirir el equipo de proyecto</li> <li>• Desarrollar el equipo de proyecto</li> <li>• Gestionar el equipo de proyecto</li> </ul>
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear plan de gestión de las comunicaciones</li> <li>• Gestionar las comunicaciones</li> <li>• Controlar las comunicaciones</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el plan de gestión de riesgos</li> <li>• Identificar riesgos</li> <li>• Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos</li> <li>• Planificar la respuesta a los riesgos</li> <li>• Controlar los riesgos</li> </ul>

Área de conocimiento	Proceso - Competencia
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear plan de gestión de adquisiciones</li> <li>• Conducir adquisiciones</li> <li>• Controlar adquisiciones</li> <li>• Cerrar adquisiciones</li> </ul>
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar interesados</li> <li>• Crear plan de gestión de interesados</li> <li>• Gestión el compromiso de los interesados</li> <li>• Controlar el compromiso de los interesados</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de PMI, 2017

### ***Habilidades personales***

A continuación, se describen las habilidades personales esperadas de un director de proyectos.

#### **Cuadro 19 Habilidades personales Director de proyectos**

Habilidades personales	Descripción de nivel
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa, comprensión y respuestas a interesados</li> <li>• Mantiene las líneas de comunicación abiertas</li> <li>• Asegura la calidad de la información</li> <li>• Adecúa la comunicación a la audiencia</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea un ambiente de trabajo en equipo que promueve el alto rendimiento</li> <li>• Crear y mantiene relaciones efectivas</li> <li>• Motiva y es mentor de miembros del equipo de proyecto</li> <li>• Toma responsabilidad por los entregables del proyecto</li> <li>• Usa habilidades de influencia cuando se requiere</li> </ul>

Habilidades personales	Descripción de nivel
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla y mantiene el equipo de proyectos</li> <li>• Planea y gestiona los éxitos del proyecto de manera organizada</li> <li>• Resuelve el conflicto que involucra el equipo de proyecto y los involucrados</li> </ul>
Habilidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma un punto de vista holístico del proyecto</li> <li>• Resuelve situaciones y problemas eficazmente</li> <li>• Usa técnicas y herramientas de gestión de proyectos adecuadamente</li> <li>• Busca oportunidades de mejorar los resultados del proyecto</li> </ul>
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve los problemas del proyecto</li> <li>• Mantiene el compromiso de los interesados, la motivación y el soporte</li> <li>• Realiza cambios al ritmo requerido para cumplir con las necesidades del proyecto</li> <li>• Es asertivo cuando es necesaria</li> </ul>
Profesionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra compromiso con el proyecto</li> <li>• Opera con integridad</li> <li>• Maneja situaciones adversas personales y del equipo de manera adecuada</li> <li>• Maneja un equipo de trabajo diverso</li> <li>• Resuelve situaciones personales u organizacionales con objetividad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, tomada a partir de PMI, 2017



## Educación

- Graduado de Administración de empresas, Contabilidad, Ingeniería o carreras afines.
- Especialista en Gestión de Proyectos: CAPM, PMP o Máster en Administración de Proyectos.
- Conocimientos en *Lean Six Sigma* (*Green Belt Lean Six Sigma* o *Yellow Belt Six Sigma*).
- Dominio avanzado de inglés y de preferencia otros idiomas: portugués, francés o italiano.

### 4.3.7 Patrocinador e interesados

El patrocinador será el responsable de velar por la correcta implementación de la PMO y de que se cumplan los objetivos que dan origen a la PMO. Recae sobre el Gerente General de la empresa la aprobación de la PMO, creación de un presupuesto para esta y el seguimiento del cumplimiento de esta.

Adicionalmente, como descrito en el Cuadro 7 Lista de interesados y su influencia, los principales interesados de la creación de una PMO son el Director Regional, Gerente de programas y los Gerentes funcionales. Se deberá trabajar muy de cerca con estos para definir expectativas de ambas partes, para una comunicación adecuada, coordinación de recursos, justificación de programas y proyectos, diseño de procesos, estandarización de mejoras y otros.

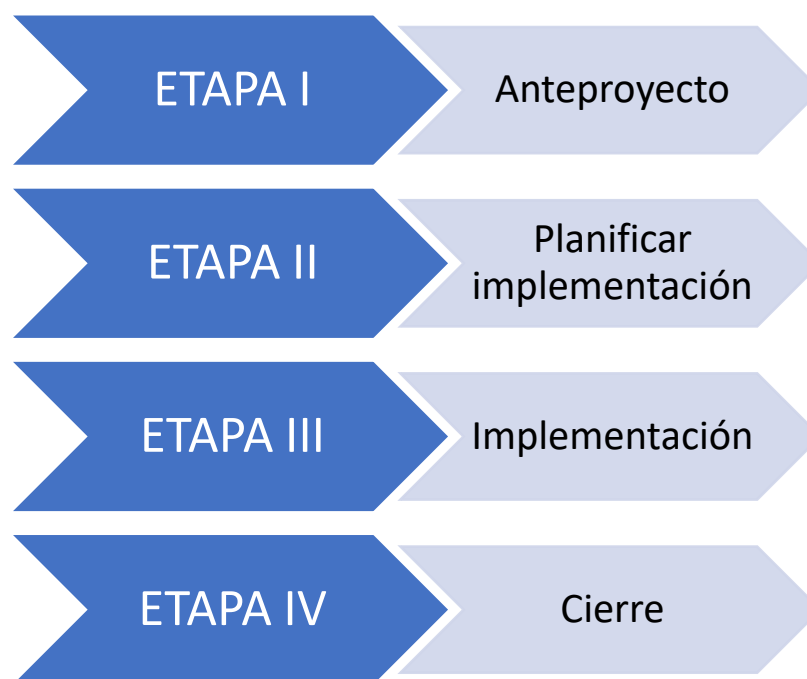
El Director Regional es una figura importante a la que debe prestarse especial atención, tiene un nivel de interés e influencia alto, ya que es el responsable de cumplir con el logro de objetivos estratégicos a un nivel macro. Puede influir directamente en los programas y proyectos que desarrolle la PMO, así como en la cancelación o ajuste de otros de acuerdo con los requerimientos de la empresa a nivel global.

#### 4.4 Propuesta de implementación PMO

La propuesta de implementación se basó en las necesidades de la Gerencia General y Regional, encargados de aprobar la implementación de la PMO. A continuación, se presentan las etapas de la implementación propuestas, las métricas a considerar para el éxito del proyecto, estructura de desglose de trabajo, cronograma de implementación y el costo de implementación.

##### 4.4.1 Etapas de la implementación

La implementación se realizará con base en diferentes etapas de acuerdo con la figura 15. El alcance del presente proyecto abarca la Etapa I – Anteproyecto.



**Figura 15 Etapas de implementación PMO**

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.1.1 Etapa I – Anteproyecto**

Esta etapa presenta un análisis previo de generalidades de la organización y su preparación para el cambio. Se define el tipo de PMO a desarrollar y se define una propuesta para la implementación correspondiente y su aprobación. A continuación, se describen los puntos a considerar en esta etapa.

- Análisis de nivel de madurez OPM3
- Presentación de resultados
- Definición de tipo de PMO
- Diseño de propuesta para implementación
  - Recursos Humanos
  - Costos
  - Riesgos
  - Alcance
  - Cronograma de implementación
  - Métricas de desempeño
- Aprobación
  - Presentación de propuesta
  - Análisis gerencial
  - Ajustes
  - Aprobación

#### **4.4.1.2 Etapa II – Planificar implementación**

Esta etapa permite la definición de los planes para la gestión del proyecto y se desarrollará una vez se haya aprobado la propuesta de implementación, de esta manera, la implementación de la PMO cumple con la aplicación de metodología en gestión de proyectos. Los puntos por desarrollar son los siguientes:

- Planificación plan de implementación
  - Plan para la dirección del proyecto
  - Plan de gestión del alcance
  - Plan de gestión del cronograma
  - Plan de gestión de los costos
  - Plan de gestión de la calidad
  - Plan de gestión de recursos
  - Plan de gestión de las comunicaciones
  - Plan de gestión de riesgos
  - Plan de gestión de los interesados
- Aprobación plan de implementación

Es necesario obtener aprobación del plan para la gestión del proyecto para su implementación.

#### **4.4.1.3 Etapa III – Implementación**

Esta etapa presenta la puesta en marcha de la PMO, la inclusión dentro de la organización, la generación de documentos base y otros. La lista de actividades a desarrollar en esta etapa se presenta a continuación:

- Implementación
  - Adquisición de recursos
  - Definición de programas y proyectos estratégicos a desarrollar
  - Desarrollo base de la PMO: metodología, plantillas, políticas, métricas y otros
  - Definición de mejores prácticas base para iniciar la PMO
  - Plan para orientar, capacitar y supervisar proyectos
  - Diseño e implementación de entrenamientos en Gestión de proyectos y gestión del cambio

#### 4.4.1.3 Etapa IV – Cierre

Esta es la etapa final donde se obtiene como resultado la PMO establecida, así como, las métricas de desempeño de la implementación. El desglose de actividades es el siguiente:

- Cierre
  - Análisis de OPM3
  - Análisis de cumplimiento de métricas de proyecto y producto
  - Entrega de oficina de proyectos
  - Documentación de lecciones aprendidas

#### 4.4.2 Métricas de desempeño de la PMO

Las métricas definidas para validar el desempeño de la PMO están relacionadas con los objetivos definidos como parte del alcance de esta.

**Objetivos estratégicos:** La PMO se está desarrollando como soporte a la implementación de objetivos estratégicos de la organización. Es importante medir la cantidad de proyectos y programas que están relacionados con la estrategia organizacional y la finalización de estos dentro del plan establecido.

$$\text{Cumplimiento estratégico} = \frac{\# \text{ Proyectos y programas estratégicos finalizados}}{\# \text{ Proyectos y programas estratégicos identificados}} * 100$$

**Implementación de mejores prácticas:** Este objetivo es medido dentro de la aplicación del OPM3, sin embargo, es importante la medición del avance de la PMO en cuanto a la implementación de mejores prácticas en gestión de proyecto. Evidencia la realidad de la PMO y su nivel de crecimiento.

$$\text{Cumplimiento mejores prácticas} = \frac{\# \text{ Mejores prácticas implementadas}}{\# \text{ Mejores prácticas OPM3}} * 100$$

**Metodología de proyectos:** La PMO busca la implementación de una metodología estándar en gestión de proyectos que permita un adecuado desarrollo y finalización de estos. Es necesario validar la utilización de la metodología en los diferentes proyectos desarrollados dentro de la empresa.

$$\text{Cumplimiento metodológico} = \frac{\# \text{ Proyectos con metodología de PMO}}{\# \text{ Proyectos implementados}} * 100$$

**Entrenamientos en gestión de proyectos:** Se espera que la PMO se encargue de definir una ruta en gestión de proyectos que sirva de guía a las operaciones y cuando estas trabajen de cerca con la implementación de programas y proyectos. Se debe validar que realmente se apliquen dichos entrenamientos y de la mano con el cumplimiento metodológico, obtener un resultado de valor agregado por la PMO.

$$\text{Cumplimiento entrenamientos} = \frac{\# \text{ entrenamientos implementados}}{\# \text{ de entrenamientos planificados}} * 100$$

**Nivel de madurez organizacional:** Este indicador es la base de muchos otros indicadores del modelo que permiten determinar de manera general, el avance de la organización de gestión de proyectos. Es de suma importancia en avance esperado en el primer año de implementación de la PMO, pues debe reflejar un crecimiento de una organización con poca madurez a una donde existe una base de control.

$$\text{Resultado OPM3} > 25\% = \text{OPM32019} - \text{OPM32018}$$

**NPS – Net Promoter Score:** Este indicador está relacionado directamente con las operaciones de la empresa, sin embargo, parte del valor agregado de la PMO está en mejorar el servicio de la organización en Costa Rica y esta mejora se mide con el NPS. Se espera un resultado favorable con la implementación de programas y

múltiples proyectos que aumenten la satisfacción de los clientes mediante la mejora de procesos.

*Resultado NPS > 0 = NPS2019*

**Valor ganado (*Earned Value – EV*):** Este indicador permite medir a tiempo real el trabajo real realizado considerando el presupuesto estimado en la planificación y los costos reales incurridos durante la ejecución del proyecto.

**Índice de desempeño del cronograma (*Schedule Performance Index – SPI*):** Muestra el porcentaje de avance del proyecto respecto al cronograma planificado.

**Índice de desempeño de costo (*Cost Performance Index – CPI*):** Muestra la variación entre el valor ganado y el costo actual. Si el valor obtenido es mayor a uno, el costo presupuestado es mayor al costo real del trabajo ejecutado.

#### **4.4.3 Estructura de desglose de trabajo y cronograma de implementación**

En el Anexo 8 se presenta la estructura de desglose de trabajo correspondiente a la implementación de la PMO y seguidamente, el cronograma en el Anexo 9. Este incluye las etapas descritas anteriormente y presenta un lapso de un año para la implementación de la PMO desde el inicio de la presente investigación.

#### **4.4.4 Análisis de costos**

Para el análisis de costos se está considerando el costo por persona de acuerdo con el PMI, 2017 y su encuesta "*Earning Power: Project Management Salary Survey 10th Edition*". Adicionalmente, costos de espacio físico e implementos de oficina no se están incluyendo pues los mismos ya han sido considerados de manera general para la organización en el presupuesto del año fiscal en curso. El costo considerado

corresponde a los siete meses de implementación de la PMO hasta la finalización del proyecto en sí.

Como parte de la implementación, se están considerando capacitaciones para el equipo de proyectos y también del equipo de proyectos hacia la organización.

#### **Cuadro 20 Análisis de costos de implementación PMO**

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Gerente programas / PMO	1	CRC 2.500.000,00	CRC 17.500.000,00
Director de proyectos	3	CRC 1.800.000,00	CRC 37.800.000,00
Cargas sociales	4	CRC 3.950.000,00	CRC 27.650.000,00
Equipo cómputo	4	CRC 500.000,00	CRC 2.000.000,00
Software de proyectos	4	CRC 35.000,00	CRC 245.000,00
Membresía PMI	4	CRC 75.000,00	CRC 300.000,00
Capacitaciones	6	CRC 500.000,00	CRC 3.000.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>CRC 88.495.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.5 Riesgos de implementación**

A continuación, se presentan los principales riesgos a considerar en la implementación de la PMO.

#### **Cuadro 21 Clasificación de probabilidad e impacto de riesgos de implementación de la PMO**

<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Calificación</b>	<b>Estrategia</b>
Debido a cambios en los tiempos de las actividades puede ocurrir una demora	Alta	Alto	0,28	Mitigar



en el cronograma lo que provocaría un atraso general del proyecto				
Debido a la necesidad de personal especializado en gestión de proyectos puede ocurrir que el costo de este sea más elevado al presupuestado lo que provocaría un aumento en el costo total del proyecto	Medio	Alto	0,20	Mitigar
Debido a la necesidad de gestión de proyectos operativos puede ocurrir que el alcance estratégico sea descuidado lo cual provocaría un cambio en el alcance de la PMO	Alto	Muy Alto	0,56	Mitigar
Si las métricas definidas no cumplen con el resultado esperado puede ocurrir que la propuesta de valor agregado de la PMO no se esté cumpliendo lo que provocaría cuestionamientos sobre la necesidad de esta	Baja	Alto	0,12	Aceptar
Si la contratación del personal requerido se atrasa puede ocurrir una	Alta	Medio	0,14	Mitigar

alteración en el cronograma lo cual provocaría un atraso en la implementación de la PMO				
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro 22 Plan de respuesta a riesgos de implementación de la PMO

Riesgo	Estrategia	Acción preventiva
Debido a cambios en los tiempos de las actividades puede ocurrir una demora en el cronograma lo que provocaría un atraso general del proyecto	Mitigar	El cronograma está dividido por fases para considerar diferentes etapas de la implementación. Se deberá controlar especialmente la ruta crítica del proyecto
Debido a la necesidad de personal especializado en gestión de proyectos puede ocurrir que el costo de este sea más elevado al presupuestado lo que provocaría un aumento en el costo total del proyecto	Mitigar	El costo definido por puesto está definido con base en el promedio del país para especialistas en Gestión de proyectos, se espera contratar personal con un nivel básico de proyectos lo cual permite que crezca dentro de la empresa y su costo inferior o igual al definido
Debido a la necesidad de gestión de proyectos operativos puede ocurrir que el alcance estratégico sea descuidado lo cual provocaría un cambio en el alcance de la PMO	Mitigar	La definición de objetivos estratégicos será el determinante de los programas y proyectos a considerar dentro del alcance de la PMO. Los proyectos operativos pueden ser coordinados hasta en un 40% del trabajo de la PMO

Riesgo	Estrategia	Acción preventiva
<p>Si las métricas definidas no cumplen con el resultado esperado puede ocurrir que la propuesta de valor agregado de la PMO no se esté cumpliendo lo que provocaría cuestionamientos sobre la necesidad de esta</p>	<p>Aceptar</p>	<p>Las métricas serán analizadas conforme cada avance de proyecto y la generación de programas y proyectos estratégicos permitirá que incremente el valor agregado de la PMO</p>
<p>Si la contratación del personal requerido se atrasa puede ocurrir una alteración en el cronograma lo cual provocaría un atraso en la implementación de la PMO</p>	<p>Mitigar</p>	<p>El Gerente de programas tendrá a cargo la Dirección de la PMO por lo que se espera inicie una vez se apruebe el proyecto. Se espera la promoción de personal interno para los otros puestos por lo que el tiempo de inicio de operaciones sería inferior al planificado. Será necesario el director de proyectos y un Gerente de proyectos para el inicio de las diferentes etapas de la ejecución.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 5 CONCLUSIONES

1. La empresa Bac GBS S.A. tiene personal dedicado a la Gestión de proyectos con poco tiempo en la ejecución de sus funciones y atendiendo necesidades específicas globales que no corresponden con las necesidades de la organización a nivel local.
2. El nivel de madurez en gestión de proyectos obtenido de la aplicación del OPM3 es de 6,43%, lo cual, refleja una madurez muy baja y una oportunidad de mejora en cuanto a implementación exitosa de programas y proyectos.
3. La organización está en una etapa de ajuste estratégico a nivel global y requiere de una adaptación continua al cambio, que permita, la implementación de objetivos estratégicos de manera eficiente.
4. De los grupos de procesos se puede concluir que la organización ha desarrollado avances en estandarización de procesos de inicio y en general tiene una estandarización del área de conocimiento de compras que puede ser replicado a las demás áreas.
5. La organización como tal no desarrolla a nivel local la implementación de portafolios de proyectos, se está iniciando con la gestión de programas de tecnologías de la información, sin embargo, estos no están relacionados con las operaciones locales. Se identifica una necesidad de implementación de programas y proyectos con enfoque en mejora de operaciones y alineamiento estratégico.
6. Se determinó que el tipo de PMO a implementar es de control, dando soporte a las diferentes áreas funcionales de la organización y con un nivel de control moderado sobre los diferentes programas y proyectos.

7. Se definió un enfoque de la PMO en mejora de procesos, aumento de la satisfacción de los clientes respecto a los servicios recibidos, mejorar las operaciones para aumento en la capacidad de servicios brindados y finalmente, ser un ente de capacitación en gestión de proyectos para la organización dando desde entrenamientos hasta plantillas, formularios y políticas adaptados a las necesidades.
8. Los estableció que los recursos requeridos por la PMO son, un Gerente de programas encargado también de dirigir dicha oficina y tres Directores de proyectos encargados de las diferentes necesidades de la organización.
9. Se diseñó una propuesta de implementación de la PMO considerando cuatro etapas: anteproyecto, planificación, implementación y cierre. El plan tiene un lapso de implementación de un año y se espera de continuidad al OPM3 utilizando el mismo con una ruta de mejora continua.

## 6 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Gerente General de la empresa Bac GBS S.A. que los puestos de la PMO se obtengan en la medida de lo posible de recursos internos que puedan desarrollarse mediante un plan de crecimiento. Al menos un puesto de Director de proyectos se espera sea contratado a nivel externo, cumplimiento con los requerimientos de experiencia a un nivel senior con lo cual puede beneficiarse la organización y los integrantes de esta.
2. Se recomienda al Gerente General, la aprobación de la propuesta de implementación propuesto con celeridad, así, se puede dar inicio a las actividades de la PMO y obtener un lapso adecuado para su puesta en marcha.
3. Se recomienda al Gerente de programas, trabajar con otras áreas de la empresa a nivel global para identificar mejores prácticas en gestión de proyectos que se estén desarrollando y replicarlas a nivel local.
4. Se recomienda al Gerente General, tener en consideración que la aprobación de los programas y proyectos deberá ser realizada atendiendo las necesidades de planeación estratégica a nivel global, regional y local. Al menos un 60% de los proyectos implementados por la PMO deberán responder a estos requerimientos.
5. Se recomienda al Gerente de programas, el diseño de un plan de crecimiento de la PMO para convertirse en una oficina de excelencia, permitiendo de esta manera exportar conocimiento en gestión de proyectos a otros países y ampliando su alcance paulatinamente.
6. Se recomienda al Gerente General, incluir como parte de las métricas de control de la PMO, la encuesta NPS y la autoevaluación OPM3, para

generar planes de acción y proyectos que incrementen los resultados positivos en dichos indicadores y, tener mayor alineación con la estrategia organizacional.

## 7 BIBLIOGRAFIA

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación – Tercera edición*. Pearson Educación de Colombia Ltda, Colombia.
- Chab, G. (2015). *Propuesta de un plan de gestión para la creación de una oficina de administración de proyectos para la empresa SIA Software S.A. de C.V.* Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), San José, Costa Rica.
- Hernández, C. (2014). *Análisis administrativo: Técnicas y Métodos*. Costa Rica. EUNED.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw-Hill.
- Lledó, P. (2017). *Director de proyectos Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. Sexta Edición. USA: Pablo Lledó.
- Medina, L. (2015). *Diseño del modelo de aplicación del estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para la empresa Liroyaz Ltda de la Ciudadela industrial de Duitama*. UNAD, Colombia.
- Project Management Institute. (2017). *Earning Power: Project Management Salary Survey 10th Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). Knowledge Foundation. Third Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2013). *PMI's Pulse of the profession - PMO: Marcos de trabajo*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2006). *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). *Project Manager Competency Development Framework – Third Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). *The Standard for Portfolio Management*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. (p. 31)



Project Management Institute. (2017). *The Standard for Program Management*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. (p. 14)

Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido el 26 de noviembre de 2017 de: <http://www.rae.es>

Salazar, A. (2016). *Propuesta para el diseño e implementación de una PMO (Oficina de Dirección de Proyectos) en la empresa Transmisiones Ltda Bogotá Colombia*. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), San José, Costa Rica.

The Boston Consulting Group (2013). *Strategic Initiative Management. The PMO imperative*. Boston, Massachusetts, USA.

**8 ANEXOS**

## Anexo 1: Acta del PFG

ACTA DEL PROYECTO	
<b>Fecha1</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
10/12/2017	Propuesta de diseño de una PMO para la empresa Bac GBS S.A.
<b>Areas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Area de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Procesos:</b> Iniciación, planificación <b>Areas:</b> Integración, alcance, cronograma, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados	<b>Sector:</b> Alimentos y bebidas  <b>Área:</b> Servicios financieros
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
06/11/2017	19/06/2018
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<b>Objetivo general</b> Crear una propuesta de oficina de proyectos (PMO) en la empresa Bac GBS S.A. para la estandarización del desarrollo de proyectos.	
<b>Objetivos específicos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa relacionado con la gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.</li> <li>2. Investigar los diferentes tipos de oficinas de proyectos existentes para seleccionar el que mejor aplique a la organización.</li> <li>3. Definir la estructura, funciones y responsabilidades de la PMO para que su alcance sea el adecuado con base en las necesidades de la empresa identificadas.</li> <li>4. Diseñar el plan de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica con el fin de guiar la puesta en producción.</li> </ol>	
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>	
La empresa Bac GBS S.A. creó su Centro de Servicios Global en Costa Rica en Setiembre 2014 con el objetivo de centralizar diferentes operaciones de la empresa y estandarizar de esta manera controles internos, procesos y al mismo tiempo disminuir costos. Este proceso de transición se realizó de la mano de especialistas en las áreas a centralizar, sin embargo, no se aplicó adecuadamente un proceso de administración de proyectos por lo que el alcance se fue definiendo durante las transiciones, se identificaron muchas áreas a centralizar y conforme avanzaba la misma, se agregaron áreas adicionales no consideradas inicialmente, generando desorden e inconformidad del cliente respecto al trabajo desarrollado desde Costa Rica.	

Durante el último año, la empresa ha trabajado en mejorar los procesos internos que se encuentran localizados en Costa Rica y ha detenido otras transiciones que estaban siendo analizadas para poder enfocarse en dichas mejoras. La falta de una oficina de proyectos en Costa Rica que permita priorizar proyectos y darles seguimiento hasta su finalización, así como también la aplicación de la administración de proyectos a las transiciones futuras hace que las oportunidades de mejora y de nuevas líneas de negocio se vean afectadas y que no avance con un alcance, tiempo, costo y calidad adecuados.

La implementación de una oficina de proyectos permitirá obtener avances considerables en cuanto a aplicación correcta de la metodología de proyectos, entrenamientos en administración de proyectos a los diferentes departamentos, avance adecuado de los proyectos considerando las restricciones de tiempo, costos y alcance, así como la oportunidad de futuras transiciones con una metodología adecuada para el éxito de las mismas.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

El producto a generar en el actual proyecto es el Plan de implementación de la PMO para la empresa Bac GBS S.A. en Costa Rica.

Adicionalmente, se obtendrá:

1. Análisis de la situación actual de la empresa.
2. Investigación de distintas PMO
3. Lista de necesidades de la organización en administración de proyectos.
4. Generalidades de la PMO a desarrollar.
5. Plan de implementación de PMO

#### **Supuestos**

- La gerencia de la empresa y las diferentes jefaturas brindan apoyo al desarrollo de este proyecto de investigación y su producto.
- Se cuenta con la información necesaria para la elaboración de proyecto.
- La empresa está en disposición de implementar una PMO y contratar personal dedicado exclusivamente a proyectos.
- Se cuenta con el tiempo suficiente para realizar la investigación y propuesta de PMO.
- El personal de la empresa está anuente a participar de forma proactiva en el análisis de la propuesta de PMO así como en su implementación.

#### **Restricciones**

- El tiempo para el desarrollo del proyecto de investigación es de aproximadamente seis meses calendario.
- El alcance de la propuesta de PMO se limita a la organización en Costa Rica y no a la empresa a nivel global.
- La experiencia en proyectos es limitada por lo que se requiere de ayuda de expertos interna y externamente.

- Los procesos a desarrollar dentro del proyecto son de iniciación y planificación pues no se cuenta con el tiempo necesario para implementar la propuesta y desarrollar los otros procesos del ciclo de vida de un proyecto.

#### Identificación riesgos

- Si existe falta de apoyo por parte de los interesados dentro de la empresa podría afectarse la recolección de datos necesarios para el proyecto impactando en tiempo y calidad el proyecto a presentar.
- Si no se da el control adecuado a las fases de desarrollo del proyecto se podrían presentar demoras en el mismo impactando el tiempo de finalización de la investigación.
- Si a nivel interno el personal experto en proyectos no brinda el apoyo adecuado se podría afectar el desempeño del proyecto impactando el alcance del mismo.
- Si el alcance de la PMO no se delimita correctamente se podría afectar el avance de la investigación impactando en costo y tiempo la implementación de la propuesta.

#### Presupuesto

El presupuesto requerido para desarrollar el proyecto se desglosa a continuación.

Recurso	Cantidad	Costo	Total
Gerente programas / PMO	1	CRC 2.500.000,00	CRC 17.500.000,00
Director de proyectos	3	CRC 1.800.000,00	CRC 37.800.000,00
Cargas sociales	4	CRC 3.950.000,00	CRC 27.650.000,00
Equipo cómputo	4	CRC 500.000,00	CRC 2.000.000,00
Software de proyectos	4	CRC 35.000,00	CRC 245.000,00
Membresía PMI	4	CRC 75.000,00	CRC 300.000,00
Capacitaciones	6	CRC 500.000,00	CRC 3.000.000,00
TOTAL			CRC 88.495.000,00

#### Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Aprobación del acta del proyecto	Noviembre 2017	Noviembre 2017
Análisis de situación actual de la empresa	Febrero 2018	Marzo 2018
Investigación de oficinas de proyectos	Febrero 2018	Marzo 2018
Definición de tipo de PMO a desarrollar	Febrero 2018	Abril 2018
Generalidades de la PMO	Mayo 2018	Mayo 2018
Plan de implementación de la PMO	Junio 2018	Junio 2018

#### Información histórica relevante

La empresa Bac GBS S.A. se dedica a la producción y venta de bebidas siendo una de las marcas más reconocidas a nivel mundial y con presencia en todos los continentes. La empresa durante varias décadas

ha adquirido otras marcas de bebidas incluyéndolas en su portafolio pero sin consolidarlas como una sola marca.

Nace la necesidad de crear un portafolio de programas y proyectos enfocado en unir todas las empresas en una sola y, de aquí nacen varios programas enfocados en centralizar actividades que permitan disminuir duplicación de funciones a lo largo de las marcas. De esta manera, se crea el Centro de Servicios Globales ubicado en Costa Rica y partir del cuál inician muchos proyectos desarrollados por especialistas en las áreas a transicionar.

La empresa identifica que no tiene personal capacitado para la administración de proyectos y crea un plaza de Administrador de proyectos para el departamento de Cuentas por pagar (*Procure To Pay*), un año después se inicia capacitaciones básicas en Administración de proyectos para otros departamentos, sin embargo, no existe la implementación de una Oficina de proyectos que abarque todas las áreas y que permita guiar a las necesidades actuales. Se está identificando proyectos a desarrollar y se está iniciando la aplicación de metodología de proyectos a un nivel básico.


**Identificación de grupos de interés (involucrados)**

**Involucrados Directos:**

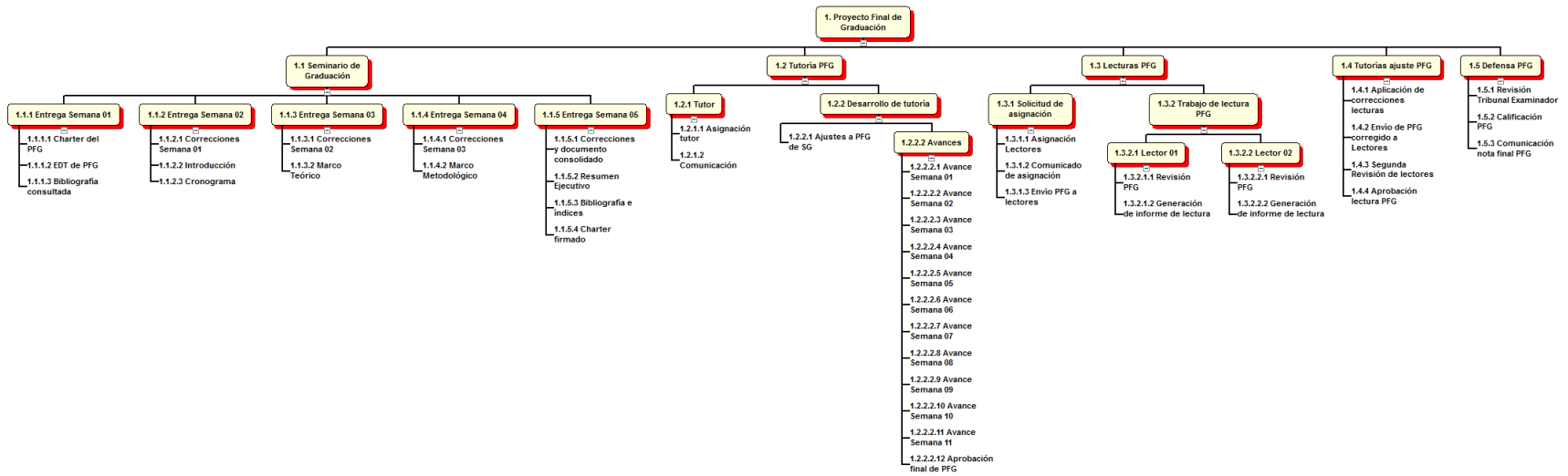
Gerente General Bac GBS S.A.  
Gerente de proyectos PTP  
Gerente Senior ITC  
Supervisor Rebates ITC  
Néstor Mora  
Personal ITC

**Involucrados Indirectos:**

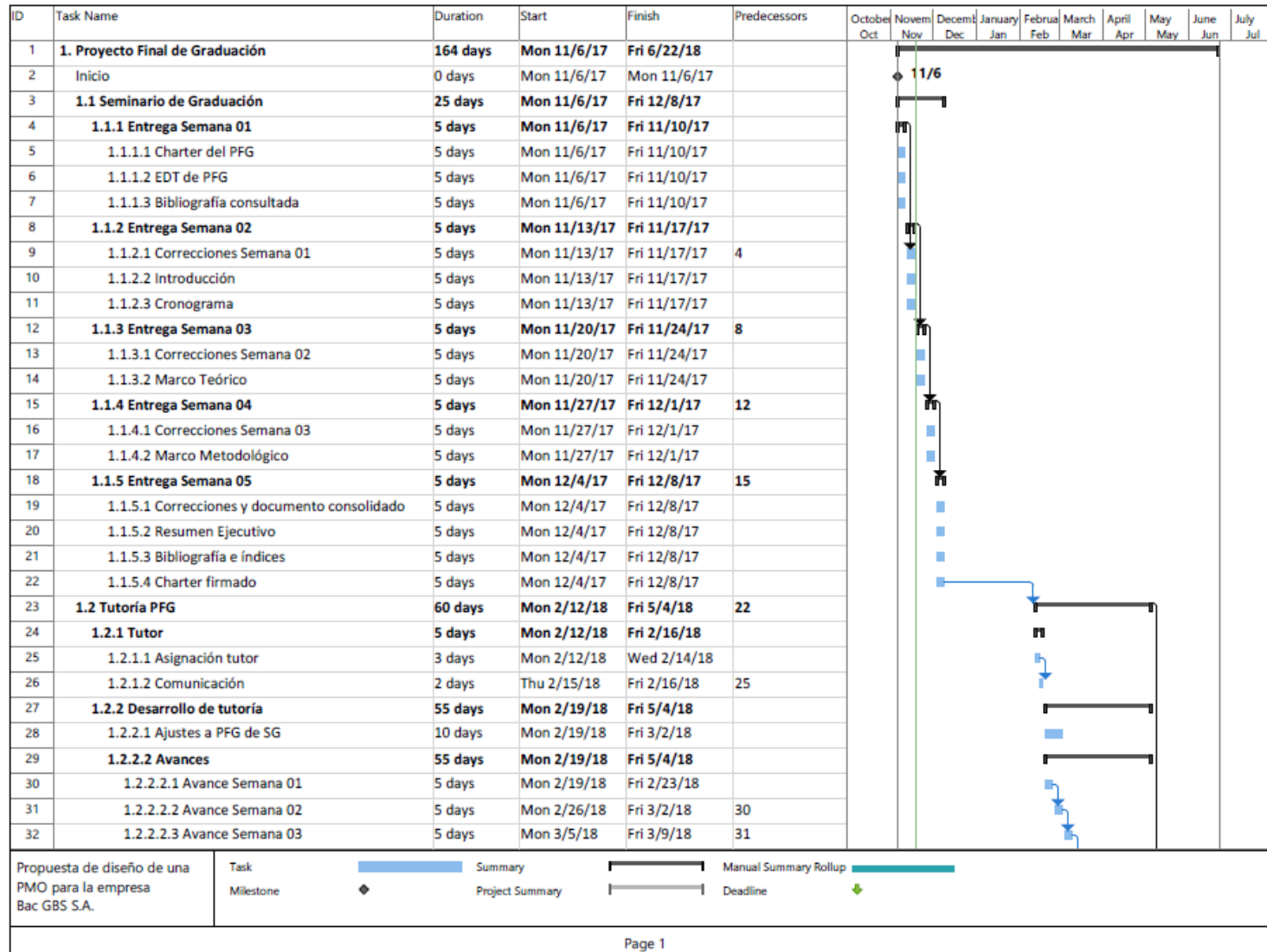
Gerente Senior Recursos Humanos Bac GBS S.A.  
Otras Gerencias Bac GBS S.A.  
Especialistas en proyectos externos a la organización

<p><b>Director de proyecto:</b></p> <p>Néstor Raúl Mora Araya</p>	<p><b>Firma:</b></p> 
<p><b>Autorización de:</b></p> <p>Yorlenin Hidalgo</p>	<p><b>Firma:</b></p>

Anexo 2: EDT del PFG



### Anexo 3: Cronograma del PFG





ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	October Oct	November Nov	December Dec	January Jan	February Feb	March Mar	April Apr	May May	June Jun	July Jul
33	1.2.2.2.4 Avance Semana 04	5 days	Mon 3/12/18	Fri 3/16/18	32										
34	1.2.2.2.5 Avance Semana 05	5 days	Mon 3/19/18	Fri 3/23/18	33										
35	1.2.2.2.6 Avance Semana 06	5 days	Mon 3/26/18	Fri 3/30/18	34										
36	1.2.2.2.7 Avance Semana 07	5 days	Mon 4/2/18	Fri 4/6/18	35										
37	1.2.2.2.8 Avance Semana 08	5 days	Mon 4/9/18	Fri 4/13/18	36										
38	1.2.2.2.9 Avance Semana 09	5 days	Mon 4/16/18	Fri 4/20/18	37										
39	1.2.2.2.10 Avance Semana 10	5 days	Mon 4/23/18	Fri 4/27/18	38										
40	1.2.2.2.11 Avance Semana 11	5 days	Mon 4/30/18	Fri 5/4/18	39										
41	1.2.2.2.12 Aprobación final de PFG	0 days	Fri 5/4/18	Fri 5/4/18	40										
42	<b>1.3 Lecturas PFG</b>	<b>15 days</b>	<b>Mon 5/7/18</b>	<b>Fri 5/25/18</b>	<b>23</b>										
43	<b>1.3.1 Solicitud de asignación</b>	<b>5 days</b>	<b>Mon 5/7/18</b>	<b>Fri 5/11/18</b>											
44	1.3.1.1 Asignación	2 days	Mon 5/7/18	Tue 5/8/18											
45	1.3.1.2 Comunicado de asignación	1 day	Wed 5/9/18	Wed 5/9/18	44										
46	1.3.1.3 Envío PFG a Lectores	2 days	Thu 5/10/18	Fri 5/11/18	45										
47	<b>1.3.2 Trabajo de Lectura de PFG</b>	<b>10 days</b>	<b>Mon 5/14/18</b>	<b>Fri 5/25/18</b>											
48	<b>1.3.2.1 Lector 01</b>	<b>10 days</b>	<b>Mon 5/14/18</b>	<b>Fri 5/25/18</b>											
49	1.3.2.1.1 Revisión PFG	9 days	Mon 5/14/18	Thu 5/24/18	46										
50	1.3.2.1.2 Generación de informe de lectura	1 day	Fri 5/25/18	Fri 5/25/18	49										
51	<b>1.3.2.2 Lector 02</b>	<b>10 days</b>	<b>Mon 5/14/18</b>	<b>Fri 5/25/18</b>											
52	1.3.2.2.1 Revisión PFG	9 days	Mon 5/14/18	Thu 5/24/18	46										
53	1.3.2.2.2 Generación de informe de lectura	1 day	Fri 5/25/18	Fri 5/25/18	52										
54	<b>1.4 Tutorías ajuste PFG</b>	<b>15 days</b>	<b>Mon 5/28/18</b>	<b>Fri 6/15/18</b>	<b>42</b>										
55	1.4.1 Aplicación de correcciones lecturas	9 days	Mon 5/28/18	Thu 6/7/18	50,53										
56	1.4.2 Envío de PFG corregido a Lectores	1 day	Fri 6/8/18	Fri 6/8/18	55										
57	1.4.3 Segunda Revisión de lectores	5 days	Mon 6/11/18	Fri 6/15/18	56										
58	1.4.4 Aprobación lectura PFG	0 days	Fri 6/15/18	Fri 6/15/18	57										
59	<b>1.5 Defensa PFG</b>	<b>4 days</b>	<b>Mon 6/18/18</b>	<b>Thu 6/21/18</b>	<b>54</b>										
60	1.5.1 Revisión Tribunal Examinador	2 days	Mon 6/18/18	Tue 6/19/18	54										
61	1.5.2 Calificación PFG	2 days	Wed 6/20/18	Thu 6/21/18	60										
62	1.5.3 Comunicación nota final PFG	2 days	Wed 6/20/18	Thu 6/21/18	60										
63	Fin	0 days	Fri 6/22/18	Fri 6/22/18	62										

Propuesta de diseño de una PMO para la empresa Bac GBS S.A.	Task		Summary		Manual Summary Rollup	
	Milestone		Project Summary		Deadline	

Page 2

## Anexo 4: Autoevaluación OPM3

Universidad para la cooperación internacional (UCI)

Carrera: Maestría em Administración de Proyectos

Autoevaluación dirigida a Gerente de programas

**Objetivo:** Identificar el grado de madurez em gestión de proyectos de la empresa Bac GBS S.A. mediante la aplicación de la autoevaluación Modelo de madurez organizacional em gestión de proyectos

**Temática:** Encuesta OPM3.

### **Calificación:**

0 – No implementado

1 – Parcialmente implementado

2 – Implementado pero no consistente

3 - Completamente implementado

### Guía de autoevaluación

ID	Preguntas Autoexamen	Calificación	Portafolio	Programa	Proyecto	Estado de mejora	Habilitador organizacional	Grupo	Área
8400	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollo del plan estratégico de portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8510	¿La organización mide el proceso de "Desarrolla el Plan estratégico del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			

8620	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el plan estratégico del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
8730	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla el plan estratégico de portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
8410	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollo del chárter del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8520	¿La organización mide el proceso de "Desarrolla el acta del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
8630	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el acta del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
8740	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla el acta del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
8420	¿La organización estandariza el proceso de "Define la hoja de ruta del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8530	¿La organización mide el proceso de "Define la hoja de ruta del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
8640	¿La organización controla el proceso de "Define la hoja de ruta del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
8750	¿La organización mejora el proceso de "Define la hoja de ruta del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
5080	¿La organización estandariza el proceso de "Administra el cambio estratégico"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
5990	¿La organización mide el proceso de "Gestión del cambio estratégico"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
6500	¿La organización controla el proceso de "Gestiona el cambio estratégico"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
6890	¿La organización mejora el proceso de "Gestiona el cambio estratégico"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
8540	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrolla el Plan de gestión del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8550	¿La organización mide el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
8650	¿La organización controla el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
8760	¿La organización mejora el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
4945	¿La organización estandariza el proceso de "Definir el portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			

4955	¿La organización mide el proceso de "Definir el portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
4965	¿La organización controla el proceso de "Define el portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
4975	¿La organización mejora el proceso de "Define portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
4985	¿La organización estandariza el proceso de "Optimizar el portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
4995	¿La organización mide el proceso de "Optimizar el portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
5005	¿La organización controla el proceso de "Optimizar el portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
5015	¿La organización mejora el proceso de "Optimiza portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
5025	¿La organización estandariza el proceso de "Autorizar portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
5035	¿La organización mide el proceso de "Autorizar el portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
5045	¿La organización controla el proceso de "Autorizar el portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
5055	¿La organización mejora el proceso de "Autoriza portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
8460	¿La organización estandariza el proceso de "Proveer vigilancia al portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8570	¿La organización mide el proceso de "Proporcionar supervisión del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
8680	¿La organización controla el proceso de "Proveer vigilancia al portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
8790	¿La organización mejora el proceso de "Provee vigilancia del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
8470	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollar el Plan de gestión del rendimiento del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8580	¿La organización mide el proceso de "Desarrollar el Plan de gestión del rendimiento del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
8690	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el plan de gestión del rendimiento del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
8800	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla plan de gestión de desempeño del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			

8480	¿La organización estandariza el proceso de "Gestiona oferta y demanda"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8590	¿La organización mide el proceso de "Gestiona la oferta y la demanda"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
8700	¿La organización controla el proceso de "Gestiona la oferta y la demanda"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
8810	¿La organización mejora el proceso de "Gestiona la oferta y la demanda"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
8490	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el valor del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8600	¿La organización mide el proceso de "Gestiona el valor del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
8710	¿La organización controla el proceso de "Gestiona el valor del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
8820	¿La organización mejora el proceso de "Gestiona el valor del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
5030	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrolla el plan de gestión de las comunicaciones del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
5940	¿La organización mide el proceso de "Desarrolla el Plan de gestión de las comunicaciones del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
6450	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el plan de gestión de las comunicaciones del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
6840	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla el plan de gestión de las comunicaciones del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
5070	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar la información del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
5980	¿La organización mide el proceso de "Gestiona la información del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
6490	¿La organización controla el proceso de "Gestión de la información del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
6880	¿La organización mejora el proceso de "Gestiona las informaciones del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
8500	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrolla el plan de gestión de los riesgos del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
8610	¿La organización mide el proceso de "Desarrollar el Plan de gestión de riesgos del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
8720	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el plan de gestión de riesgos del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			

8830	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla el plan de gestión de riesgos del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
5140	¿La organización estandariza el proceso de "Gestión del riesgo del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Estandarizar			
6050	¿La organización mide el proceso de "Gestionar los riesgos del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Medir			
6560	¿La organización controla el proceso de "Gestiona los riesgos del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Control			
6950	¿La organización mejora el proceso de "Gestiona el riesgo del portafolio"?	0 - No implementado	Portafolio			Mejorar			
3270	¿La organización estandariza el proceso de "Planeación de las comunicaciones"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3740	¿La organización mide el proceso de "Planear las comunicaciones"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4150	¿La organización controla el proceso de "Planeación de las comunicaciones"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4540	¿La organización mejora el proceso de "Planear las comunicaciones"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3370	¿La organización estandariza el proceso de "Distribución de la información"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3840	¿La organización mide el proceso de "Distribuir la información"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4250	¿La organización controla el proceso de "Distribución de la información"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4640	¿La organización mejora el proceso de "Distribuir la información"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3410	¿La organización estandariza el proceso de "Reporte de rendimiento del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3880	¿La organización mide el proceso de "Reportar el rendimiento del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4290	¿La organización controla el proceso de "Reporta el rendimiento del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4680	¿La organización mejora el proceso de "Reportar el rendimiento del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3210	¿La organización estandariza el proceso de "Estimación de costos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3680	¿La organización mide el proceso de "Estimar los costos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			

4090	¿La organización controla el proceso de "Estimación de costos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4480	¿La organización mejora el proceso de "Estimar el costo del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3715	¿La organización mide el proceso de "Establece el marco financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
3725	¿La organización controla el proceso de "Establece el marco de referencia financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
3735	¿La organización mejora el proceso de "Establece el marco de referencia financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3705	¿La organización estandariza el proceso de "Establecer el marco financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3755	¿La organización mide el proceso de "Desarrollo del plan de gestión financiera del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
3765	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el plan de gestión financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
3775	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla el Plan de gestión financiera del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3745	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollo del plan de gestión de finanzas del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
7710	¿La organización estandariza el proceso de "Estimación de los componentes de costos"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
7880	¿La organización mide el proceso de "Estimación de los componentes de costos"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
8050	¿La organización controla el proceso de "Estimar los componentes de los costos"?	0 - No implementado		Programa		Control			
8220	¿La organización mejora el proceso de "Estimar los costos de los componentes"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3220	¿La organización estandariza el proceso de "Presupuesto de costos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3690	¿La organización mide el proceso de "Presupuesto de costos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4100	¿La organización controla el proceso de "Presupuesto de costos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4490	¿La organización mejora el proceso de "Presupuesto de costos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3825	¿La organización controla el proceso de "Monitoreo y control de finanzas del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			

3835	¿La organización controla el proceso de "Monitoreo y control financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3805	¿La organización estandariza el proceso de "Monitoreo y control financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3815	¿La organización mide el proceso de "Monitoreo y control financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
7720	¿La organización estandariza el proceso de "Cierre financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
7890	¿La organización mide el proceso de "Cierre financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
8060	¿La organización controla el proceso de "Cierre financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
8230	¿La organización mejora el proceso de "Cierre financiero del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3120	¿La organización estandariza el proceso de "Inicio del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3590	¿La organización mide el proceso de "Iniciación del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4000	¿La organización controla el proceso de "Iniciar el programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4390	¿La organización mejora el proceso de "Iniciar el programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3130	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollo del plan de gestión del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3600	¿La organización mide el proceso de "Desarrollo del plan de gestión del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4010	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el Plan de gestión del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4405	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla el plan de gestión del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3155	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollo de la infraestructura del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3165	¿La organización mide el proceso de "Desarrollo de la infraestructura del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
3175	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla la infraestructura del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
3185	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla la infraestructura del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			



3340	¿La organización estandariza el proceso de "Gestión de la ejecución del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3810	¿La organización mide el proceso de "Gestión de la ejecución del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4220	¿La organización controla el proceso de "Gestión de la ejecución del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4610	¿La organización mejora el proceso de "Gestión de la ejecución del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3215	¿La organización estandariza el proceso de "Monitoreo y control del rendimiento del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3225	¿La organización mide el proceso de "Monitoreo y control del rendimiento del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
3235	¿La organización controla el proceso de "Monitoreo y control del rendimiento del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
3245	¿La organización mejora el proceso de "Monitoreo y control del rendimiento del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
4385	¿La organización mejora el proceso de "Transición del programa y mantenimiento de beneficios"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
4355	¿La organización estandariza el proceso de "Sostenibilidad de la transición y beneficios del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
4365	¿La organización mide el proceso de "Transición del programa y mantenimiento de beneficios"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4375	¿La organización controla el proceso de "Transición del programa y mantenimiento de beneficios"?	0 - No implementado		Programa		Control			
3500	¿La organización estandariza el proceso de "Cierre del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3970	¿La organización mide el proceso de "Cierre del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4380	¿La organización controla el proceso de "Cierre del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4770	¿La organización mejora el proceso de "Cierre del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3320	¿La organización estandariza el proceso de "Planeación de adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3790	¿La organización mide el proceso de "Planeación de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4200	¿La organización controla el proceso de "Planeación de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			

4590	¿La organización mejora el proceso de "Planeación de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3665	¿La organización mide el proceso de "Adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
3675	¿La organización controla el proceso de "Adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
3685	¿La organización mejora el proceso de "Adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3655	¿La organización estandariza el proceso de "Adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3400	¿La organización estandariza el proceso de "Administración de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3870	¿La organización mide el proceso de "Administración de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4280	¿La organización controla el proceso de "Administración de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4670	¿La organización mejora el proceso de "Administración de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3490	¿La organización estandariza el proceso de "Cierre de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3960	¿La organización mide el proceso de "Cierre de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4370	¿La organización controla el proceso de "Cierre de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4760	¿La organización mejora el proceso de "Cierre de las adquisiciones del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3240	¿La organización estandariza el proceso de "Planeación de la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3710	¿La organización mide el proceso de "Planear la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4120	¿La organización controla el proceso de "Planeación de la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4510	¿La organización mejora el proceso de "Planear la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
7950	¿La organización mide el proceso de "Aseguramiento de la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
8120	¿La organización controla el proceso de "Aseguramiento de la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			

8290	¿La organización mejora el proceso de "Asegurar la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
7790	¿La organización estandariza el proceso de "Control de la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
7960	¿La organización mide el proceso de "Control de la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
8130	¿La organización controla el proceso de "Control de la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
8300	¿La organización mejora el proceso de "Control de la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
7800	¿La organización estandariza el proceso de "Planeación de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
7970	¿La organización mide el proceso de "Planeación de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
8140	¿La organización controla el proceso de "Planeación de los recursos"?	0 - No implementado		Programa		Control			
8310	¿La organización mejora el proceso de "Planeación de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
7810	¿La organización estandariza el proceso de "Priorización de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
7980	¿La organización mide el proceso de "Priorización de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
8150	¿La organización controla el proceso de "Priorización de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Control			
8320	¿La organización mejora el proceso de "Priorización de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
7820	¿La organización estandariza el proceso de "Gestión de la interdependencia de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
7990	¿La organización mide el proceso de "Gestión de las interdependencias de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
8160	¿La organización controla el proceso de "Gestión de la interdependencia de los recursos"?	0 - No implementado		Programa		Control			
8330	¿La organización mejora el proceso de "Gestión de la independencia de recursos"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3230	¿La organización estandariza el proceso de "Planeación de la gestión de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3700	¿La organización mide el proceso de "Planeación de la gestión de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			

4110	¿La organización controla el proceso de "Planeación de la gestión de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4500	¿La organización mejora el proceso de "Planeación de la gestión de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3280	¿La organización estandariza el proceso de "Identificación de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3750	¿La organización mide el proceso de "Identificación de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4160	¿La organización controla el proceso de "Identificación de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4550	¿La organización mejora el proceso de "Identificación de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3615	¿La organización mide el proceso de "Análisis de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
3625	¿La organización controla el proceso de "Análisis de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
3635	¿La organización mejora el proceso de "Análisis de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3605	¿La organización estandariza el proceso de "Análisis de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3310	¿La organización estandariza el proceso de "Planeación de la respuesta al riesgo del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3780	¿La organización mide el proceso de "Planeación de la respuesta a riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4190	¿La organización controla el proceso de "Planeación de la respuesta a riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4580	¿La organización mejora el proceso de "Planear la respuesta a los riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3480	¿La organización estandariza el proceso de "Monitoreo y control de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3950	¿La organización mide el proceso de "Monitoreo y control de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4360	¿La organización controla el proceso de "Monitoreo y control de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4750	¿La organización mejora el proceso de "Monitoreo y control de riesgos del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3190	¿La organización estandariza el proceso de "Planeación del calendario del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			

3660	¿La organización mide el proceso de "Planeación del calendario del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4070	¿La organización controla el proceso de "Planeación del calendario del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4460	¿La organización mejora el proceso de "Planear el calendario del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3450	¿La organización estandariza el proceso de "Control del calendario del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3920	¿La organización mide el proceso de "Controlar el cronograma del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4330	¿La organización controla el proceso de "Control del calendario del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4720	¿La organización mejora el proceso de "Control del calendario del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3140	¿La organización estandariza el proceso de "Planeación del alcance del programa"?	1 - Parcialmente implementado		Programa		Estandarizar			
3610	¿La organización mide el proceso de "Planificar el alcance del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4020	¿La organización controla el proceso de "Planear el alcance del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4410	¿La organización mejora el proceso de "Planear el alcance del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
3440	¿La organización estandariza el proceso de "Control del alcance del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
3910	¿La organización mide el proceso de "Controlar el alcance del programa"?	0 - No implementado		Programa		Medir			
4320	¿La organización controla el proceso de "Control del alcance del programa"?	0 - No implementado		Programa		Control			
4710	¿La organización mejora el proceso de "Control del alcance del programa"?	0 - No implementado		Programa		Mejorar			
1005	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollar el acta del proyecto"?	2 - Implementado , pero no consistente			Proyecto	Estandarizar		Inicio	Integración
1700	¿La organización mide el proceso de "Desarrollar el acta del proyecto"?	2 - Implementado , pero no consistente			Proyecto	Medir		Inicio	Integración
2240	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el acta del proyecto"?	2 - Implementado			Proyecto	Control		Inicio	Integración

		, pero no consistente							
2630	¿La organización mejora el proceso de "Desarrolla el acta del proyecto"?	2 – Implementado, pero no consistente			Proyecto	Mejorar		Inicio	Integración
1020	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollo del plan de gestión del proyecto"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Integración
1710	¿La organización mide el proceso de "Desarrolla el Plan de gestión del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Integración
2250	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el Plan de gestión del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Integración
2640	¿La organización mejora el proceso de "Desarrollar el plan de gestión del programa"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Integración
1230	¿La organización estandariza el proceso de "Dirige y gestiona el trabajo del proyecto"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Ejecución	Integración
1920	¿La organización mide el proceso de "Dirige y gestiona el trabajo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Ejecución	Integración
2640	¿La organización controla el proceso de "Dirige y gestiona el trabajo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Ejecución	Integración
2850	¿La organización mejora el proceso de "Dirigir y administrar el trabajo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Ejecución	Integración
1035	¿La organización estandariza el proceso de "Monitorea y control el trabajo del proyecto"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Integración
1045	¿La organización mide el proceso de "Monitorea y controla el trabajo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Integración
1055	¿La organización controla el proceso de "Dirige y controla el trabajo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Integración
1065	¿La organización mejora el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Integración
1310	¿La organización estandariza el proceso de "Realizar el control integrado de cambios"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Integración
2000	¿La organización mide el proceso de "Realiza el control integrado de cambios"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Integración
2540	¿La organización controla el proceso de "Realiza el control integrado de cambios"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Integración
2930	¿La organización mejora el proceso de "Realiza el control integrado de cambios"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Integración

1390	¿La organización estandariza el proceso de "Cierre del proyecto o fase"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Cierre	Integración
2080	¿La organización mide el proceso de "Cierre del proyecto o fase"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Cierre	Integración
2620	¿La organización controla el proceso de "Cierra el proyecto o una fase"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Cierre	Integración
3010	¿La organización mejora el proceso de "Cierre de proyecto o fase"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Cierre	Integración
7500	¿La organización estandariza el proceso de "Plan de gestión del alcance"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Alcance
7550	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión del alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Alcance
7600	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión del alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Alcance
7650	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión del alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Alcance
1030	¿La organización estandariza el proceso de "Recolectar requerimientos"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Alcance
1720	¿La organización mide el proceso de "Recolectar requerimientos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Alcance
2260	¿La organización controla el proceso de "Recolecta requerimientos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Alcance
2650	¿La organización mejora el proceso de "Recolecta requerimientos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Alcance
1040	¿La organización estandariza el proceso de "Definir alcance"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Alcance
1730	¿La organización mide el proceso de "Definir alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Alcance
2270	¿La organización controla el proceso de "Define el alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Alcance
2660	¿La organización mejora el proceso de "Define alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Alcance
1075	¿La organización estandariza el proceso de "Crear EDT"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Alcance
1085	¿La organización mide el proceso de "Crear EDT"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Alcance
1095	¿La organización controla el proceso de "Crea el EDT"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Alcance
1105	¿La organización mejora el proceso de "Crea EDT"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Alcance

1320	¿La organización estandariza el proceso de "Validar el alcance"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Alcance
2010	¿La organización mide el proceso de "Validar alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Alcance
2550	¿La organización controla el proceso de "Valida el alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Alcance
2940	¿La organización mejora el proceso de "Valida alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Alcance
1330	¿La organización estandariza el proceso de "Controlar alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Alcance
2020	¿La organización mide el proceso de "Controlar alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Alcance
2560	¿La organización controla el proceso de "Controla alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Alcance
2950	¿La organización mejora el proceso de "Controla alcance"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Alcance
7510	¿La organización estandariza el proceso de "Plan de gestión del calendario"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Cronograma
7560	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión del calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Cronograma
7610	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión del calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Cronograma
7660	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión del calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Cronograma
1050	¿La organización estandariza el proceso de "Definir actividades"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Cronograma
1740	¿La organización mide el proceso de "Definir actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Cronograma
2280	¿La organización controla el proceso de "Definir actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Cronograma
2670	¿La organización mejora el proceso de "Define actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Cronograma
1060	¿La organización estandariza el proceso de "Secuenciar las actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Cronograma
1750	¿La organización mide el proceso de "Secuenciar actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Cronograma
2290	¿La organización controla el proceso de "Secuencia las actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Cronograma
2680	¿La organización mejora el proceso de "Secuencia de actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Cronograma



1115	¿La organización estandariza el proceso de "Estimar los recursos de las actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Cronograma
1125	¿La organización mide el proceso de "Estimar actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Cronograma
1135	¿La organización controla el proceso de "Estima los recursos de las actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Cronograma
1145	¿La organización mejora el proceso de "Estima recursos de las actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Cronograma
1070	¿La organización estandariza el proceso de "Estimar la duración de las actividades"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Cronograma
1760	¿La organización mide el proceso de "Estimar la duración de las actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Cronograma
2300	¿La organización controla el proceso de "Estima la duración de las actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Cronograma
2690	¿La organización mejora el proceso de "Estima duración de las actividades"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Cronograma
1080	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollar calendario"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Cronograma
1770	¿La organización mide el proceso de "Desarrollar el calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Cronograma
2310	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Cronograma
2700	¿La organización mejora el proceso de "Define el calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Cronograma
1340	¿La organización estandariza el proceso de "Controlar el calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Cronograma
2030	¿La organización mide el proceso de "Controlar el calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Cronograma
2570	¿La organización controla el proceso de "Controla el calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Cronograma
2960	¿La organización mejora el proceso de "Controla el calendario"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Cronograma
7520	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el Plan de costos"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Costos
7570	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión de costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Costos

7620	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión de costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Costos
7670	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión del costo"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Costos
1100	¿La organización estandariza el proceso de "Estimar costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Costos
1790	¿La organización mide el proceso de "Estimar costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Costos
2330	¿La organización controla el proceso de "Estima costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Costos
2720	¿La organización mejora el proceso de "Estima costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Costos
1110	¿La organización estandariza el proceso de "Determinar presupuesto"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Costos
1800	¿La organización mide el proceso de "Determinar presupuesto"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Costos
2340	¿La organización controla el proceso de "Determina el presupuesto"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Costos
2730	¿La organización mejora el proceso de "Determina presupuesto"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Costos
1350	¿La organización estandariza el proceso de "Controlar costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Costos
2040	¿La organización mide el proceso de "Controlar costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Costos
2580	¿La organización controla el proceso de "Controla los costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Costos
2970	¿La organización mejora el proceso de "Controla costos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Costos
1130	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el plan de calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Calidad
1820	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión de la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Calidad
2360	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión de la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Calidad
2750	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión de la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Calidad
1240	¿La organización estandariza el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Ejecución	Calidad
1930	¿La organización mide el proceso de "Efectuar el aseguramiento de la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Ejecución	Calidad

2470	¿La organización controla el proceso de "Realiza el aseguramiento de la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Ejecución	Calidad
2860	¿La organización mejora el proceso de "Realiza el aseguramiento de la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Ejecución	Calidad
1360	¿La organización estandariza el proceso de "Controlar la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Calidad
2050	¿La organización mide el proceso de "Controlar la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Calidad
2590	¿La organización controla el proceso de "Controla la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Calidad
2980	¿La organización mejora el proceso de "Controla la calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Calidad
1090	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el plan de recursos humanos"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Recursos
1780	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Recursos
2320	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Recursos
2710	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Recursos
1150	¿La organización estandariza el proceso de "Adquirir el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Ejecución	Recursos
1840	¿La organización mide el proceso de "Adquirir el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Ejecución	Recursos
2380	¿La organización controla el proceso de "Adquiere el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Ejecución	Recursos
2770	¿La organización mejora el proceso de "Adquirir el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Ejecución	Recursos
1250	¿La organización estandariza el proceso de "Desarrollar el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Ejecución	Recursos
1940	¿La organización mide el proceso de "Desarrollar el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Ejecución	Recursos
2480	¿La organización controla el proceso de "Desarrolla el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Ejecución	Recursos
2870	¿La organización mejora el proceso de "Desarrollar el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Ejecución	Recursos
1155	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Ejecución	Recursos

1165	¿La organización mide el proceso de "Gestionar el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Ejecución	Recursos
1175	¿La organización controla el proceso de "Gestiona el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Ejecución	Recursos
1185	¿La organización mejora el proceso de "Gestionar el equipo del proyecto"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Ejecución	Recursos
1160	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el plan de comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Comunicaciones
1850	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión de las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Comunicaciones
2390	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión de las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Comunicaciones
2780	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión de las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Comunicaciones
1260	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Ejecución	Comunicaciones
1950	¿La organización mide el proceso de "Gestión de las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Ejecución	Comunicaciones
2490	¿La organización controla el proceso de "Gestiona las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Ejecución	Comunicaciones
2880	¿La organización mejora el proceso de "Gestión de las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Ejecución	Comunicaciones
1300	¿La organización estandariza el proceso de "Controlar las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Comunicaciones
1990	¿La organización mide el proceso de "Controlar las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Comunicaciones
2530	¿La organización controla el proceso de "Controla las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Comunicaciones
2920	¿La organización mejora el proceso de "Controlar las comunicaciones"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Comunicaciones
1120	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el plan de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Riesgos
1810	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Riesgos
2350	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Riesgos
2740	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Riesgos

1170	¿La organización estandariza el proceso de "Identificar los riesgos"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Riesgos
1860	¿La organización mide el proceso de "Identificar riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Riesgos
2400	¿La organización controla el proceso de "Identificar riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Riesgos
2790	¿La organización mejora el proceso de "Identificar riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Riesgos
1180	¿La organización estandariza el proceso de "Efectuar el análisis cualitativo de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Riesgos
1870	¿La organización mide el proceso de "Efectuar el análisis cualitativo de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Riesgos
2410	¿La organización controla el proceso de "Realiza el análisis cualitativo de calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Riesgos
2800	¿La organización mejora el proceso de "Realizar el análisis cualitativo de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Riesgos
1190	¿La organización estandariza el proceso de "Realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Riesgos
1880	¿La organización mide el proceso de "Efectuar el análisis cuantitativo de calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Riesgos
2420	¿La organización controla el proceso de "Realiza el análisis cuantitativo de calidad"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Riesgos
2810	¿La organización mejora el proceso de "Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Riesgos
1200	¿La organización estandariza el proceso de "Plan de respuesta a los riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Riesgos
1890	¿La organización mide el proceso de "Plan de respuesta de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Riesgos
2430	¿La organización controla el proceso de "Plan de respuesta de riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Riesgos
2820	¿La organización mejora el proceso de "Plan de respuesta a los riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Riesgos
1370	¿La organización estandariza el proceso de "Controlar los riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Riesgos
2060	¿La organización mide el proceso de "Controlar los riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Riesgos
2600	¿La organización controla el proceso de "Controlar riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Riesgos
2990	¿La organización mejora el proceso de "Controlar riesgos"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Riesgos

1210	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el plan de adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Adquisiciones
1900	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión de las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Adquisiciones
2440	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión de adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Control		Planificación	Adquisiciones
2830	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión de adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Adquisiciones
1270	¿La organización estandariza el proceso de "Conducir las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Ejecución	Adquisiciones
1960	¿La organización mide el proceso de "Conducir las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Medir		Ejecución	Adquisiciones
2500	¿La organización controla el proceso de "Conduce las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Control		Ejecución	Adquisiciones
2890	¿La organización mejora el proceso de "Conducir las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Mejorar		Ejecución	Adquisiciones
1290	¿La organización estandariza el proceso de "Controlar las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Adquisiciones
1980	¿La organización mide el proceso de "Controlar las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Adquisiciones
2520	¿La organización controla el proceso de "Controlar las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Adquisiciones
2910	¿La organización mejora el proceso de "Controlar las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Adquisiciones
1380	¿La organización estandariza el proceso de "Cerrar las adquisiciones"?	2 - Implementado, pero no consistente			Proyecto	Estandarizar		Cierre	Adquisiciones
2070	¿La organización mide el proceso de "Cerrar las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Medir		Cierre	Adquisiciones
2610	¿La organización controla el proceso de "Cierra las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Control		Cierre	Adquisiciones
3000	¿La organización mejora el proceso de "Cerrar las adquisiciones"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Mejorar		Cierre	Adquisiciones
1195	¿La organización estandariza el proceso de "Identificar los interesados"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Inicio	Interesados

2005	¿La organización mide el proceso de "Identificar los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Inicio	Interesados
2015	¿La organización controla el proceso de "Identifica los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Inicio	Interesados
2025	¿La organización mejora el proceso de "Identificar los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Inicio	Interesados
7530	¿La organización estandariza el proceso de "Gestión de Plan de interesados"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto	Estandarizar		Planificación	Interesados
7580	¿La organización mide el proceso de "Plan de gestión de los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Planificación	Interesados
7630	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión de interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Planificación	Interesados
7680	¿La organización mejora el proceso de "Plan de gestión de interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Planificación	Interesados
2035	¿La organización estandariza el proceso de "Gestionar el compromiso de los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Ejecución	Interesados
2045	¿La organización mide el proceso de "Gestionar el compromiso de los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Ejecución	Interesados
2055	¿La organización controla el proceso de "Plan de gestión de interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Ejecución	Interesados
2065	¿La organización mejora el proceso de "Gestionar el compromiso de los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Ejecución	Interesados
7540	¿La organización estandariza el proceso de "Controlar el compromiso de los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Estandarizar		Monitoreo y Control	Interesados
7590	¿La organización mide el proceso de "Controlar el compromiso de los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Medir		Monitoreo y Control	Interesados
7640	¿La organización controla el proceso de "Controla el compromiso de los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Control		Monitoreo y Control	Interesados
7690	¿La organización mejora el proceso de "Controla el compromiso de los interesados"?	0 - No implementado			Proyecto	Mejorar		Monitoreo y Control	Interesados
7780	¿La organización estandariza el proceso de "Asegurar la calidad del programa"?	0 - No implementado		Programa		Estandarizar			
2190	¿La organización busca referencias del rendimiento en OPM contra los estándares de la industria?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Benchmarking		
8930	¿La organización busca referencias de prácticas y resultados en PMO?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Benchmarking		
9090	¿La organización incorpora referencias de rendimiento en el sistema de cuadro de mando integral?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Benchmarking		

1400	¿La organización provee a la Gestión de Proyectos Organizacionales con recursos competentes?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Gestión de competencia		
5190	¿La organización facilita el desarrollo de la Administración de Proyectos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Gestión de competencia		
5620	¿La organización establece un plan e carrera para todos los roles de Gestión de Proyectos Organizacionales?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Gestión de competencia		
7105	¿La organización administra una visión holística de proyectos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Gestión de competencia		
7115	¿La organización administra el ambiente?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Gestión de competencia		
7185	¿La organización demuestra comunicación competente?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Gestión de competencia		
7125	¿La organización administra el auto desarrollo?	0 - No implementado		Programa	Proyecto		Gestión de competencia		
1430	¿La organización estable procesos de competencia de administración de proyectos?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7135	¿La organización demuestra competencia en iniciar un proyecto?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7145	¿La organización demuestra competencia en planificar un proyecto?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7155	¿La organización demuestra competencia en ejecutar un proyecto?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7165	¿La organización demuestra competencia en monitorear y controlar un proyecto?	0 - No implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7175	¿La organización demuestra competencia en cerrar un proyecto?	0 - No implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7195	¿La organización demuestra competencia en liderazgo?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7205	¿La organización demuestra competencia en gestión?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7215	¿La organización demuestra competencia en habilidad cognitiva?	0 - No implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7225	¿La organización demuestra competencia en eficacia?	0 - No implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
7235	¿La organización demuestra competencia en profesionalismo?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Gestión de competencia		



9120	¿La organización provee tutoría a los Administradores de Proyectos?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Gestión de competencia		
9020	¿La organización establece políticas de gobierno a través de esta?	2 - Implementado , pero no consistente	Portafolio	Programa	Proyecto		Gobernanza		
9170	¿La organización tiene un desarrollo consistente de proyectos, programas y portafolios a través de esta?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Gobernanza		
9280	¿La organización planifica y establece la estructura de gobierno de los programas?	0 - No implementado		Programa			Gobernanza		
9300	¿La organización provee supervisión de gobierno?	0 - No implementado		Programa			Gobernanza		
1530	¿La organización usa evaluaciones formales de rendimiento individual?	2 - Implementado , pero no consistente	Portafolio				Evaluación de rendimiento individual		
3030	¿La organización captura y comparte lecciones aprendidas?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Sistema de información de gestión del conocimiento y gestión de proyectos		
7365	¿La organización tiene un sistema de información en Administración de Proyectos?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Sistema de información de gestión del conocimiento y gestión de proyectos		
9010	¿La organización establece tableros de resumen ejecutivo?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Sistema de información de gestión del conocimiento y gestión de proyectos		
9030	¿La organización establece reportes estándar de Gestión de Proyectos Organizacionales?	2 - Implementado , pero no consistente	Portafolio	Programa	Proyecto		Sistema de información de gestión del conocimiento y gestión de proyectos		
7375	¿La organización reutiliza el capital intelectual?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio				Sistema de información de gestión del conocimiento y gestión de proyectos		
8970	¿La organización documenta casos de estudio de administración de proyectos?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Sistema de información de gestión del conocimiento y		

							gestión de proyectos		
5280	¿La organización establece un marco de referencia para la Administración de Proyectos?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Sistema de gestión		
5320	¿La organización certifica sistemas de administración de la calidad?	0 - No implementado	Portafolio				Sistema de gestión		
7045	¿La organización establece estructura de Gestión de Proyectos Organizacionales?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Estructuras organizacionales		
7065	¿La organización institucionaliza las estructuras de OPM?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Estructuras organizacionales		
7075	¿La organización provee una oficina de soporte para OPM?	0 - No implementado	Portafolio	Programa			Estructuras organizacionales		
5240	¿La organización establece comunidades internas en Administración de Proyectos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Comunidades de Gestión de Proyectos organizacionales		
5250	¿La organización interactúa con comunidades externas en Administración de Proyectos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Comunidades de Gestión de Proyectos organizacionales		
9040	¿La organización establece consejos para la entrega de proyectos y técnicas para grupos de interés especiales?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Comunidades de Gestión de Proyectos organizacionales		
1460	¿La organización se adapta a la flexibilidad de los procesos de Administración de Proyectos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Metodología de gestión de proyectos organizacionales		
5270	¿La organización integra metodología de Administración de Proyectos con procesos organizacionales?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Metodología de gestión de proyectos organizacionales		
8900	¿La organización acomoda los marcos de referencia organizacionales y las estructuras de gobierno?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Metodología de gestión de proyectos organizacionales		
8960	¿La organización desarrolla plantillas de Administración de Proyectos?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Metodología de gestión de proyectos organizacionales		
5260	¿La organización personaliza la metodología de administración de proyectos?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Metodología de gestión de proyectos organizacionales		
9050	¿La organización establece pautas de personalización de plantillas de gestión de proyectos?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Metodología de gestión de proyectos organizacionales		

5490	¿La organización reconoce el valor de la Administración de Proyectos?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
1000	¿La organización establece políticas de Gestión de Proyectos Organizacionales?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
5180	¿La organización educa a sus ejecutivos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
5500	¿La organización define valores de la Administración de Proyectos	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
7005	¿La organización tiene un programa de liderazgo en OPM?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
7015	¿La organización educa a los interesados en OPM?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
7025	¿La organización tiene conciencia en diversidad cultural?	2 - Implementado, pero no consistente	Portafolio	Programa	Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
8940	¿La organización crea una cultura de conciencia de riesgos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
6980	¿La organización crea un programa de desarrollo en madurez organizacional?	0 - No implementado	Portafolio				Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
5520	¿La organización colabora con metas?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Política y visión de gestión de proyectos organizacionales		
1670	¿La organización conoce el plan entre proyectos?	0 - No implementado			Proyecto		Prácticas de gestión de proyectos organizacionales		
8980	¿La organización "fomenta la adhesión al código de ética de la gestión de proyectos"?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Prácticas de gestión de proyectos organizacionales		
9160	¿La organización tiene una orientación a procesos de proyectos consistente?	0 - No implementado			Proyecto		Prácticas de gestión de proyectos organizacionales		

9180	¿La organización usa métodos de priorización matemáticos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
5170	¿La organización usa lenguaje común de proyectos	2 - Implementado, pero no consistente	Portafolio				Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9190	¿La organización utiliza un optimizador para seleccionar el portafolio?	0 - No implementado	Portafolio				Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
7305	¿La organización tiene plantillas o herramientas establecidas para estimaciones?	1 - Parcialmente implementado		Programa	Proyecto		Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9210	¿La organización administra el uso de recursos de los programas?	1 - Parcialmente implementado		Programa			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9220	¿La organización administra los problemas de los programas?	1 - Parcialmente implementado		Programa			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9230	¿La organización administra los componentes de las interfases?	1 - Parcialmente implementado		Programa			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9240	¿La organización planifica la administración de las partes interesadas de los programas?	1 - Parcialmente implementado		Programa			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9250	¿La organización identifica a los interesados de los programas?	1 - Parcialmente implementado		Programa			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9260	¿La organización involucra las partes interesadas de los programas?	0 - No implementado		Programa			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9270	¿La organización administra las expectativas de los interesados de los programas?	0 - No implementado		Programa			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
9290	¿La organización planifica auditorías?	0 - No implementado		Programa			Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
2090	¿La organización se adhiere a las técnicas de administración de proyectos?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		

3070	¿La organización alienta a la toma de riesgos?	0 - No implementado			Proyecto		Técnicas de gestión de proyectos organizacionales		
7055	¿La organización adopta estructuras de Gestión de Proyectos Organizacionales?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Estructuras organizacionales		
7325	¿La organización recolecta métricas de éxito en OPM?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Métrica de gestión de proyectos		
7335	¿La organización usa métricas de éxito en OPM?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Métrica de gestión de proyectos		
7345	¿La organización verifica la precisión de las métricas de éxito en OPM?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Métrica de gestión de proyectos		
7355	¿La organización analiza y mejora las métricas de éxito en OPM?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Métrica de gestión de proyectos		
7315	¿La organización define métricas de éxito en OPM?	0 - No implementado	Portafolio				Métrica de gestión de proyectos		
8950	¿La organización define indicadores principales clave?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Métrica de gestión de proyectos		
5200	¿La organización da entrenamiento de Administración de proyectos?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Entrenamiento en gestión de proyectos		
5210	¿La organización provee entrenamiento continuo?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Entrenamiento en gestión de proyectos		
5300	¿La organización establece entrenamiento y desarrollo de programas?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Entrenamiento en gestión de proyectos		
9100	¿La organización tiene casos de estudio en administración de proyectos incluidos en la inducción de programas?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Entrenamiento en gestión de proyectos		
9110	¿La organización asegura que la capacitación en gestión de proyectos se asigna a la ruta de desarrollo profesional?	0 - No implementado			Proyecto		Entrenamiento en gestión de proyectos		
1540	¿La organización incluye metas estratégicas en los objetivos de proyectos?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Criterios de éxito del proyecto		
1590	¿La organización registra la asignación de recursos en proyectos?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Asignación de recursos		
5220	¿La organización provee recursos competentes para la Gestión de Proyectos Organizacionales?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Asignación de recursos		
9060	¿La organización establece recursos de asignación y optimización de procesos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Asignación de recursos		

9150	¿La organización se asegura de compartir especialistas entre proyectos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Asignación de recursos		
9070	¿La organización establece criterios para la asignación de recursos escasos?	0 - No implementado	Portafolio				Asignación de recursos		
5340	¿La organización establece soporte de ejecución?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Patrocinio		
8990	¿La organización establece patrocinadores de proyectos competentes?	1 - Parcialmente implementado			Proyecto		Patrocinio		
1450	¿La organización establece fuerte patrocinio?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Patrocinio		
7405	¿La organización logra objetivos y metas estratégicos con el uso de OPM?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Alineación estratégica		
8910	¿La organización analiza el rendimiento del valor?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Alineación estratégica		
8920	¿La organización evalúa la realización de los beneficios propuestos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Alineación estratégica		
9000	¿La organización establece metodología de Administración de riesgos empresariales?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Alineación estratégica		
9080	¿La organización establece un marco de referencia de alineamiento estratégico?	1 - Parcialmente implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Alineación estratégica		
9130	¿La organización reporta el rendimiento de OPM al desarrollo de estrategia?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Alineación estratégica		
9140	¿La organización reporta el rendimiento de Programas de proyectos estratégicos?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Alineación estratégica		
9200	¿La organización usa evaluaciones formales de rendimiento?	0 - No implementado	Portafolio	Programa	Proyecto		Alineación estratégica		
7035	¿La organización tiene un programa de administración del cambio organizacional del negocio?	0 - No implementado	Portafolio				Alineación estratégica		
9310	¿La organización tiene alineación estratégica de los programas?	1 - Parcialmente implementado		Programa			Alineación estratégica		

## **Anexo 5: Entrevista Gerente General y Recursos Humanos**

Universidad para la cooperación internacional (UCI)  
Carrera: Maestría en Administración de Proyectos  
Entrevista dirigida a Gerente General y Recursos Humanos

**Objetivo:** Identificar generalidades de la gestión de proyectos en la empresa Bac GBS S.A.

**Temática:** Con base en el OPM3, se analizan los habilitadores organizacionales.

### **Guía de entrevista**

1. ¿La organización tiene recursos dedicados a la administración de proyectos?
2. ¿Existe un plan de crecimiento para estos recursos?
3. ¿Se tiene alguna relación entre la estrategia organizacional y la administración de proyectos actualmente?
4. ¿Existe un correcto seguimiento y reporte de proyectos o programas estratégicos?
5. ¿Existen evaluaciones formales de rendimiento individual enfocados al desarrollo de competencias y habilidades personales en gestión de proyectos?
6. ¿Se utiliza software de gestión de proyectos en la empresa?
7. ¿Existe formalmente la Gestión de proyectos organizacionales en la empresa?
8. ¿Existe integración de metodología de gestión de proyectos en procesos organizacionales?
9. ¿Se implementan plantillas y metodologías de gestión de proyectos?
10. ¿La organización reconoce el valor de la gestión de proyectos?
11. ¿Existen políticas de gestión de proyectos organizacionales?
12. ¿Existe un programa de Gestión organizacional de proyectos?
13. ¿La organización tiene conciencia en diversidad cultural?
14. ¿Existe una cultura de conciencia del riesgo?

15. ¿Existe algún programa de desarrollo de madurez organizacional?
16. ¿La organización colabora con metas?
17. ¿Existe un plan conocido entre proyectos?
18. ¿Existe una orientación a procesos de proyectos consistentes?
19. ¿Se utiliza lenguaje común de proyectos?
20. ¿Se involucra a las partes interesadas de los programas y proyectos?
21. ¿Se realizan auditorías a los proyectos?
22. ¿Existen entrenamientos en gestión de proyectos?
23. ¿Se incluyen metas estratégicas en los objetivos de los proyectos?
24. ¿Se tiene control de los recursos asignados a los proyectos?
25. ¿Se comparten especialistas entre proyectos?
26. ¿Se definen patrocinadores de los proyectos?
27. ¿Existen evaluaciones formales de rendimiento de proyectos?
28. ¿Existe alineación estratégica de los programas?



## Anexo 6: Formato de observación

Universidad para la cooperación internacional (UCI)

Carrera: Maestría en Administración de Proyectos

Formato de observación

**Objetivo:** Validar mediante observación que existen las plantillas, formularios, políticas identificados en la evaluación OPM3.

**Temática:** Con base en el OPM3, se analizan la documentación histórica de la empresa.

### Formato de observación

Nombre de documento	¿Identificado en datos históricos?	Comentarios

Anexo 7: OPM3 tablero ejecutivo

OPM3 DASHBOARD

Resultado Global OPM3

Calificación ● 0 - No implementado ● 1 - Parcialmente implementado ● 2 - Implementado pero no consistente



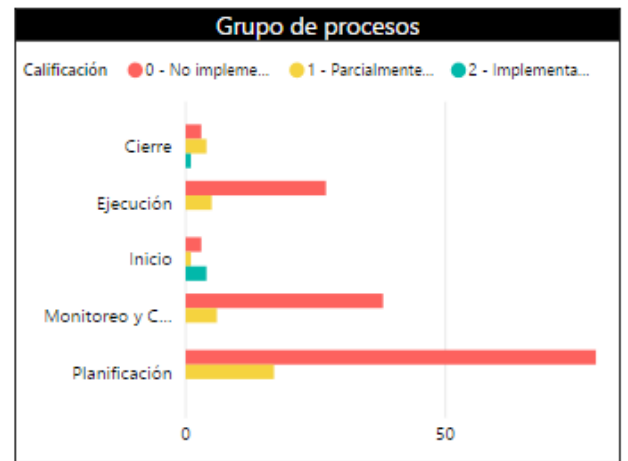
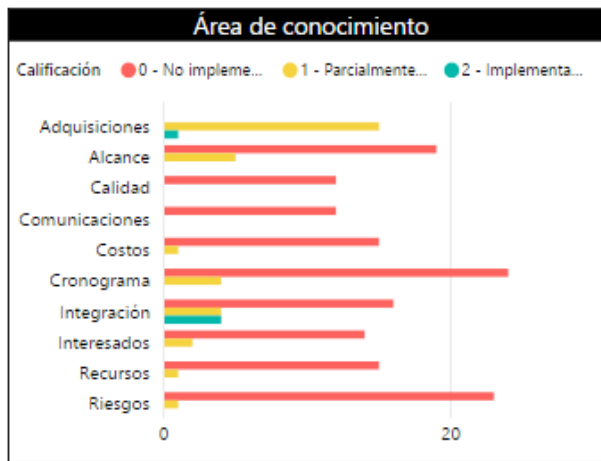
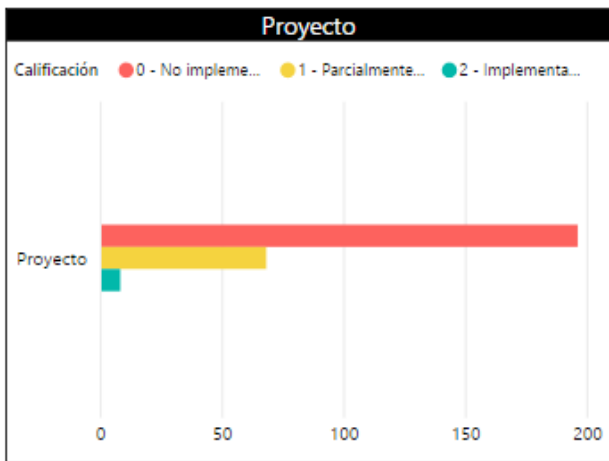
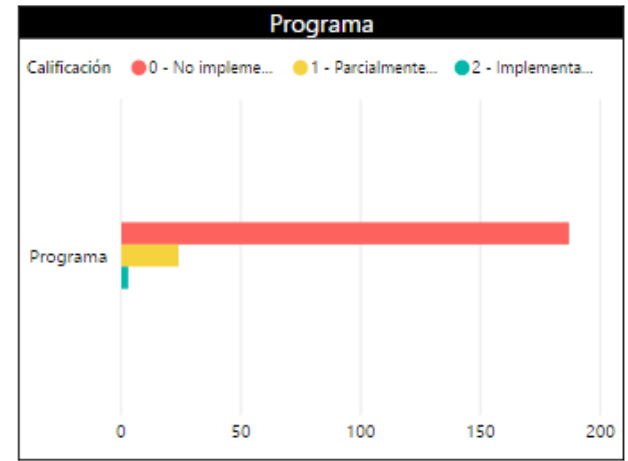
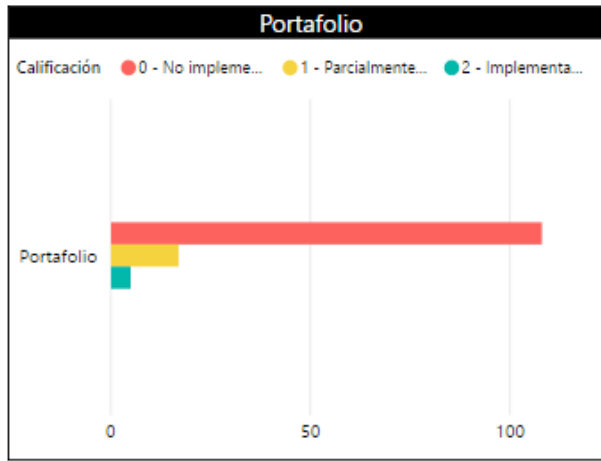
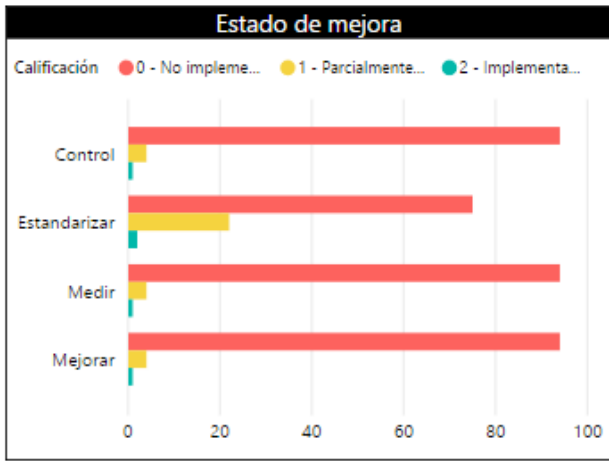
YEAR

■ 2018

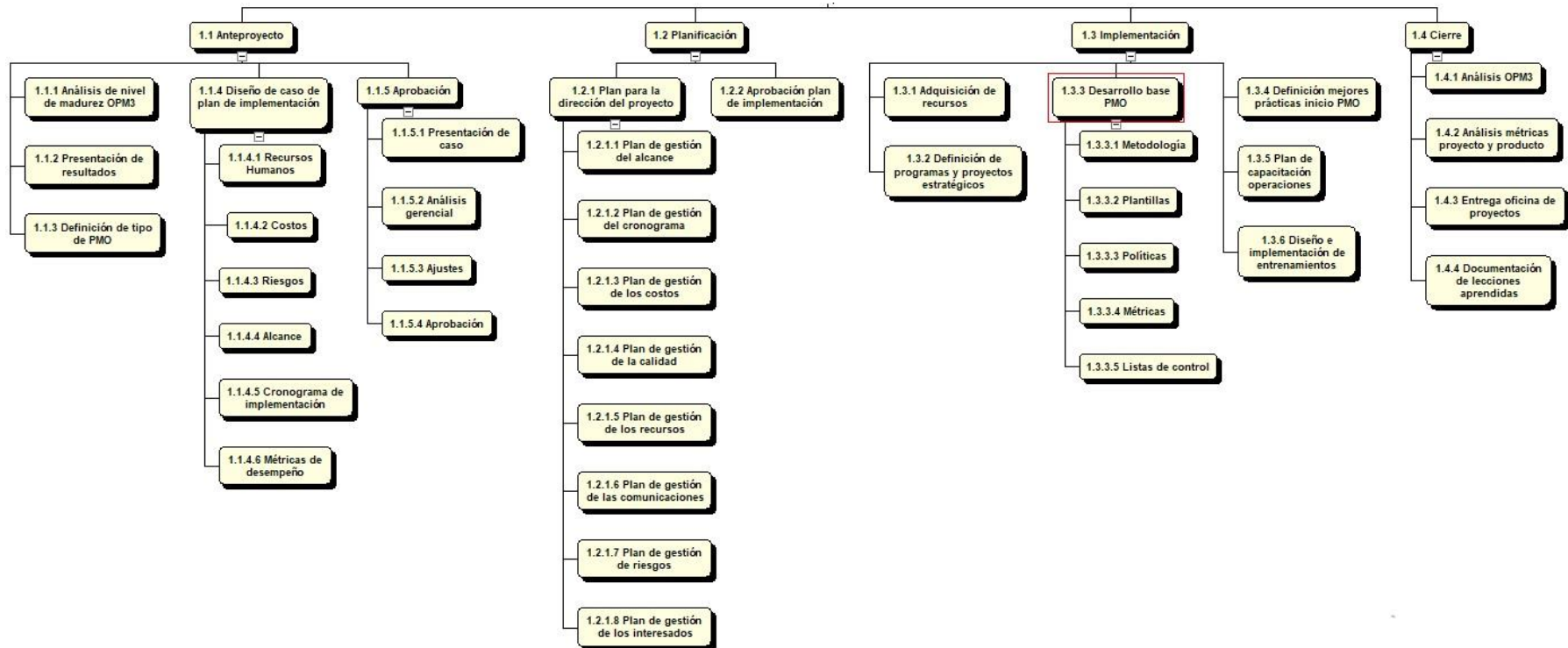
Habilitadores Organizacionales

Calificación ● 0 - No implementado ● 1 - Parcialmente implementado ● 2 - Implementado pero no consistente



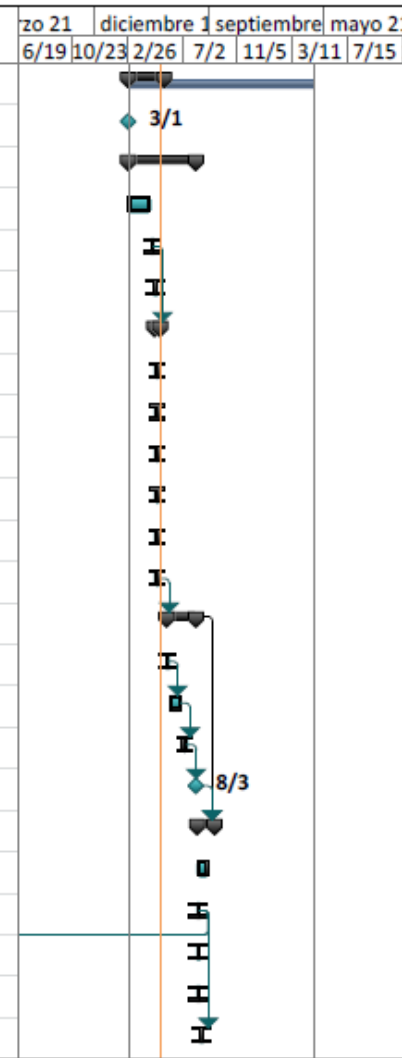


## Anexo 8: EDT Plan de implementación PMO



Anexo 9: Cronograma Implementación PMO

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	zo 21	diciembre 1	septiembre	mayo 2
						6/19	10/23	2/26	7/2
1	<b>1. Implementación PMO</b>	58 días?	jue 3/1/18	lun 5/21/18					
2	Inicio	0 días	jue 3/1/18	jue 3/1/18					
3	<b>1.1. Anteproyecto</b>	111 días	jue 3/1/18	vie 8/3/18					
4	1.1.1. Análisis de nivel de madurez OPM3	37 días	jue 3/1/18	vie 4/20/18					
5	1.1.2. Presentación de resultados	5 días	lun 4/23/18	vie 4/27/18					
6	1.1.3. Definición de tipo de PMO	5 días	lun 4/30/18	vie 5/4/18					
7	<b>1.1.4. Diseño de caso para plan de implementación</b>	10 días	lun 4/30/18	sáb 5/12/18	5				
8	1.1.4.1. Recursos Humanos	11 días	lun 4/30/18	sáb 5/12/18					
9	1.1.4.2. Costos	11 días	lun 4/30/18	sáb 5/12/18					
10	1.1.4.3. Riesgos	11 días	lun 4/30/18	sáb 5/12/18					
11	1.1.4.4. Alcance	11 días	lun 4/30/18	sáb 5/12/18					
12	1.1.4.5. Cronograma de implementación	11 días	lun 4/30/18	sáb 5/12/18					
13	1.1.4.6. Métricas de desempeño	11 días	lun 4/30/18	sáb 5/12/18					
14	<b>1.1.5. Aprobación caso de negocio</b>	49 días	lun 5/28/18	vie 8/3/18	13				
15	1.1.5.1. Presentación de caso	5 días	lun 5/28/18	vie 6/1/18					
16	1.1.5.2. Análisis gerencial	20 días	lun 6/4/18	vie 6/29/18	15				
17	1.1.5.3. Ajustes	10 días	lun 7/2/18	vie 7/13/18	16				
18	1.1.5.4. Aprobación caso	0 días	vie 8/3/18	vie 8/3/18	17				
19	<b>1.2. Planificar plan de implementación</b>	30 días	lun 8/6/18	sáb 9/15/18	14,18				
20	1.2.1. Plan para la dirección del proyecto	20 días	lun 8/6/18	vie 8/31/18					
21	1.2.2. Plan de gestión del alcance	5 días	lun 8/6/18	vie 8/10/18					
22	1.2.3. Plan de gestión del cronograma	5 días	lun 8/6/18	vie 8/10/18					
23	1.2.4. Plan de gestión de los costos	5 días	lun 8/6/18	vie 8/10/18					
24	1.2.5. Plan de gestión de la calidad	5 días	lun 8/13/18	vie 8/17/18	21				



Proyecto: Implementacion PMO Fecha: dom 5/13/18	Hito	◆	Informe de resumen manual	▬
	Resumen	▬	Sólo el comienzo	┌
	Tarea manual	▬	Sólo fin	└

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	zo 21	diciembre 1	septiembre	mayo 2
						6/19	10/23	2/26	7/2
25	1.2.6. Plan de gestión de recursos	5 días	lun 8/13/18	vie 8/17/18	21				
26	1.2.7. Plan de gestión de las comunicaciones	5 días	lun 8/13/18	vie 8/17/18	21				
27	1.2.8. Plan de gestión de riesgos	11 días	lun 8/20/18	sáb 9/1/18					
28	1.2.9. Plan de gestión de los interesados	11 días	lun 8/20/18	sáb 9/1/18					
29	1.2.10. Aprobación plan de implementación	0 días	sáb 9/15/18	sáb 9/15/18	28				
30	<b>1.3. Implementación</b>	<b>109 días</b>	<b>lun 10/1/18</b>	<b>jue 2/28/19</b>	<b>29</b>				
31	1.3.1. Adquisición de recursos	45 días	lun 10/1/18	vie 11/30/18					
32	1.3.2. Definición de programas y proyectos estratégicos a desarrollar	65 días	lun 10/1/18	vie 12/28/18					
33	1.3.3. Desarrollo base PMO: metodología, plantillas, políticas, métricas y otros	60 días	lun 10/15/18	vie 1/4/19					
34	1.3.4. Definición de mejores practicas base para inicio de PMO	60 días	lun 10/15/18	vie 1/4/19					
35	1.3.5. Plan para orientar, capacitar y supervisar proyectos	60 días	lun 10/15/18	vie 1/4/19					
36	1.3.6. Diseño e implementación de entrenamientos en Gestión de proyectos y Gestión del cambio	64 días	lun 12/3/18	jue 2/28/19					
37	<b>1.4. Cierre implementación</b>	<b>43 días</b>	<b>vie 3/1/19</b>	<b>mar 4/30/19</b>	<b>36</b>				
38	1.4.1. Análisis de OPM3	21 días	vie 3/1/19	vie 3/29/19					
39	1.4.2. Análisis de cumplimiento de métricas	21 días	vie 3/1/19	vie 3/29/19					
40	1.4.3. Entrega de PMO	22 días	lun 4/1/19	mar 4/30/19					
41	1.4.4. Documentación de lecciones aprendidas	22 días	lun 4/1/19	mar 4/30/19					
42	Fin	0 días	mar 4/30/19	mar 4/30/19					4/30

Proyecto: Implementacion PMO Fecha: dom 5/13/18	Hito	◆	Informe de resumen manual	▬
	Resumen	▬	Sólo el comienzo	┌
	Tarea manual	▬	Sólo fin	┐

Página 2

